

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Přestavba krytého bazénu – podnikatelský záměr

Reconstruction of the Indoor Pool – Business Plan

Student: Bc. Radana Holušová

Vedoucí diplomové práce: Doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Radana Holušová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Přestavba krytého bazénu - podnikatelský záměr**
Reconstruction of the Indoor Pool - Business Plan

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretický úvod do dané problematiky
 3. Vypracování podnikatelského záměru přestavby bazénu
 4. Shrnutí výsledků šetření, doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

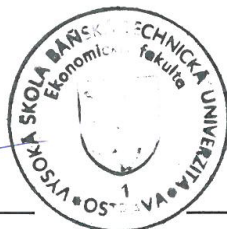
ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Údaje o krytém bazénu Vítek, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 26. dubna 2013

.....

Bc. Radana Holušová

Dovoluji si poděkovat paní Doc. RNDr. Ireně Durdové, PhD. za odborné rady a připomínky, které mi poskytla při vedení a konzultaci diplomové práce. Zároveň bych také ráda poděkovala paní Ing. Dorotě Krügerové za poskytnutí materiálů týkajících se diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod.....	4
2	Teoreticko – metodologická část	6
2.1	Podnikatelský záměr	6
2.1.1	Úloha podnikatelského záměru	7
2.2	Podnikatelské plánování.....	8
2.2.1	Titulní strana	9
2.2.2	Exekutivní souhrn	9
2.2.3	Analýza odvětví.....	10
2.2.4	Marketingový výzkum	15
2.2.5	Marketingový plán	19
2.2.6	Popis podniku.....	23
2.2.7	Organizační plán	24
2.2.8	Analýza rizik	24
2.2.9	Finanční plán	26
2.2.10	Pesonální zdroje,shrnutí a přílohy podnikalského záměru.....	27
2.2.11	Prezentace podkatelského plánu.....	28
3	Praktická část.....	29
3.1	Bazén VSPŠG	29
3.1.1	Technický stav	29
3.1.2	Ekonomické ukazatelé	30
3.2	Zpracování projektu „RAWELL centrum“	32
3.3	Shrnutí výsledků.....	74
4	Závěr.....	76

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma Přestavba krytého bazénu, konkrétně bazénu Vítek, který byl po dlouhá léta nedílnou součástí Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia. Vybrala jsem si toto téma, protože mám k celému sportovnímu areálu školy a především k bazénu Vítek velmi blízko. Jako malá, zřejmě již tehdy sportovně zaměřená, jsem zde strávila hodně času. Skutečnost, že z ekonomických důvodů nebylo možné provoz bazénu nadále udržet a byl v loňském roce uzavřen, mne hodně mrzela. Proto jsem se rozhodla zpracovat podnikatelský záměr, jak tento prostor nadále využívat.

Vzhledem k tomu, že součástí sportovního areálu školy jsou i tělocvičny, které svými parametry splňují kritéria pro všechny druhy halových sportů od kopané, floorbalu přes basketbal, volejbal, tenis, badminton, pořádají se zde i mezinárodní, pro Moravskoslezský kraj velmi významné, turnaje např. v kopané, floorbalu a zároveň se v objektu nachází i nově vybudované fit centrum, jediné, co podle mého názoru v tomto sportovním komplexu chybí, je odpočinkové a relaxační wellness centrum.

Před založením jakéhokoliv podniku, samozřejmě i wellness centra, je jednou z klíčových záležitostí sestavení podnikatelského plánu. Ten vede k uskutečnění představy podnikatele o jeho budoucím podnikání. Plán neslouží jen podnikateli samému, ale také externím subjektům při posuzování životaschopnosti firmy. Jeho zpracování je důležité u všech podniků, největší význam však má pro začínajícího podnikatele, protože tento musí mít předem jasnou představu a vizi, v jakém oboru bude podnikat, jaké služby bude poskytovat a jakým způsobem bude své podnikatelské aktivity financovat. Pomůže mu zvážit volbu právní formy podnikání, organizaci společnosti i marketingovou strategii firmy. Na základě takto vypracované studie pak může podnikatel usoudit, zda je pro něho podnikání efektivní nebo ne.

Cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského záměru pro vybudování wellness centra. Diplomová práce je strukturována do dvou částí, v první, teoretické, se budu zabývat problematikou podnikatelského záměru a nejdůležitějšími teoretickými pojmy s tím souvisejícími. A ve druhé, praktické části, zpracuji konkrétní podnikatelský projekt vybudování wellness centra v areálu Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia. Ve své

práci využiji dotazníkovou metodu k získání informací o zájmu místního obyvatelstva na vybudování relaxačního centra, SWOT analýzu a v poslední části se zaměřím na finanční stránku celého projektu.

2 Teoreticko – metodologická část

V této kapitole budou vysvětleny základní teoretické pojmy týkající se podnikatelského plánování a podnikatelského záměru.

2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je klíčový dokument, který by měl být vypracován podnikatelem před zahájením každého podnikání. Představuje komplexní ujasnění myšlenek podnikatele. *Podle Jiřího Fotra (2000) je podnikatelský záměr stále živý a vyvíjející se dokument, který je třeba stále přizpůsobovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám.*

Podnikatelský záměr a podnikatelský plán, do angličtiny obojí stejně překládáno jako „business plan“, jsou v odborné literatuře i praxi často pokládány za jedno a totéž. Má-li podnikatelský záměr jeden cíl, pak se ztotožňuje s podnikatelským plánem. *Podle Hisriche (1996) je podnikatelský plán zpracováván v souvislosti s realizací určitého investičního projektu, respektive, že soubor těchto projektů lze označovat jako podnikatelský záměr.*

Jedná se o písemný dokument vypracovaný podnikatelem, který popisuje klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. Bývá označován jako dlouhodobá strategie podnikání přehledně zobrazující záměry podnikání. Účelem tohoto dokumentu je přesně definovat, v jaké fázi se podnik či podnikatelská myšlenka nachází a kolik úsilí bude pro zahájení podnikání či jeho rozvoj potřeba. [17]

Podnikatelský záměr hraje i velmi důležitou roli při rozšiřování již existující firmy na trhu. Nutnou podmínkou pro jeho zpracování je vymezení vize a cílů, kterých má podnik dosáhnout. Záměr musí být zpracován s ohledem na prostředí, ve kterém se bude podnikat, a s ohledem na požadavky zákazníků a veškeré okolnosti, které mohou jeho strategii a plány zásadně ovlivnit.

Rozsah podnikatelského plánu závisí do značné míry na typu a náročnosti podnikatelského záměru, u většiny začínajících firem by se mělo jednat o dokument o deseti až dvaceti stranách. Při vypracovávání by měl být stručný text co nejvíce podpořen ověřenými daty,

fakty a čísla. Podnikatelský plán bývá zpravidla dokument střednědobý, což znamená, že by měl být tvořen na období tří až pěti let. Aby měl podnikatelský plán naději na úspěch, je potřeba, aby se jednalo zejména o materiál srozumitelný, stručný, logický, pravdivý a v rámci možností náležitě podložený čísly. [1]

Srozumitelnost

- jednoduché vyjadřování, jednoduché věty
- jen jedna myšlenka v jedné větě
- logické navazování
- využití přehledných tabulek a názorných obrázků

Stručnost

- shrnutí pouze základních údajů v plánu
- výstižnost

Logika

- navazování myšlenek v logické posloupnosti
- vyvarování se odporujícím si odstavcům

Pravdivost

- objektivní náhled na svůj projekt

Čísla

- uvádění číselných údajů v maximální míře
- uvádění přesných a skutečně doložitelných čísel

Podnikatelský záměr je významným strategickým dokumentem, jehož hlavní úlohou je správně a jasně definovat a kvantifikovat podnikatelské cíle a strategii vhodnou k jejich dosažení. Je také vyústěním zájmů podnikatelského subjektu, vzniká na základě vnitřních potřeb managementu, případně vlastníků u malých a středních podniků, ovlivňovat budoucí vývoj podniku. Podnikatelský záměr plní dvě základní úlohy, a to interní a externí.

Interní role vychází z pojetí podnikatelského záměru jako strategického dokumentu důležitého pro řízení podniku. Je tedy brán jako plánovací nástroj pro řízení jednotlivých aktivit. Jednotlivé součásti záměru týkající se podnikových činností jako je produkce, lidské zdroje, financování, jsou vzájemně sledovány a skloubeny do komplexního podnikatelského plánu. Další interní úlohou podnikatelského plánu je kontrola. Jednotlivé atributy plánu jsou na konci roku, případně v průběhu roku, znovu přeměřeny a pak porovnány se skutečností.

Z tohoto srovnání je pak zřejmé, zda bylo plánovaných hodnot dosaženo či došlo k určitým odchylkám.

Externí úloha tkví v chápání podnikatelského záměru jako dokumentu, který slouží jako prostředek pro komunikaci s vnějším podnikatelským prostředím. Nabývá na významu zejména v případě potřeby vložení cizího kapitálu, a to jak na počátku při založení firmy či později při jejím rozšiřování, kdy jsou vyhledáváni potenciální investoři, kteří by měli být na základě podnikatelského záměru přesvědčeni o vhodnosti, výhodnosti a návratnosti jejich vložené investice.

S cílem najít poskytovatele nejen finančního, ale i lidského kapitálu, případně pro získání dotací z evropských fondů bývají podnikatelské záměry předkládány mimo podnik. Za poskytovatele finančního kapitálu jsou považovány banky, investiční společnosti, státní instituce i soukromé osoby. Podnikatelské záměry se stávají formou komunikace, kde jejich stěžejní úlohou je přesvědčit potenciálního investora o přednostech podnikání a vymezit podnikatelské činnosti s cílem vyzdvihnout výhodnost a návratnost investic. Potenciálními zájemci jsou pak pečlivě studovány dílčí části podnikatelského záměru týkající se zejména konkurenceschopnosti, organizačního zastoupení, očekávaného úspěchu a s ním spojeného rizika. V rámci této úlohy hraje kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr významnou roli.

2.2 Podnikatelské plánování

Podnikatelské plánování je rozhodovací proces stanovující cíle, kterých chce podnikatel dosáhnout a zároveň určuje strategii pro realizaci těchto cílů a formulaci cest k jeho dosažení. V podnikání se proces plánování nachází ve všech fázích podnikatelského procesu, tj. při založení a vzniku firmy, v průběhu existence podniku, při jeho úpadku nebo prodeji. Kvalitní firmy používají plánování na různých úrovních a využívají různé druhy plánů. Na počátku každého podnikání musí být pečlivě sestavený podnikatelský záměr, který slouží jako orientační mapa při zakládání a rozvíjení podniku. Podnikatelský záměr musí být chápán také jako nástroj pro prezentování plánů a vytyčených cílů zaměstnancům, klientům, obchodním partnerům, investorům, věřitelům a ostatním zainteresovaným stranám.

Podle Korába (2007) musí být z procesu plánování zřejmé

- *pochopení současného stavu, kde se podnik nachází,*
- *rozhodnutí, kam je potřeba se dostat a*
- *plán, jakým způsobem k cíli dospět.*

Plánovací proces vychází především z cílů organizace a z osobních záměrů podnikatelů. Je žádoucí, aby docházelo k souladu na obou stranách. Podnikatelské plánování vede podnikatele i vedoucí pracovníky k tomu, aby neustále přemýšleli o budoucnosti podniku a systematicky pracovali na realizaci svých plánů a stanovených cílů.

Kvalita podnikatelského plánu velice závisí na jeho struktuře. Tato není v literatuře či návodech zcela přesně specifikována, nejedná se o formulář, ve kterém by musel být každý oddíl vyplněn podle určitého vzoru. Pro přehlednost dokumentu se však doporučuje dodržování určité logické struktury.

Podnikatelský plán musí představovat ucelený a logický dokument, jehož jednotlivé části jsou popsány v následujících podkapitolách.

2.2.1 Titulní strana

Titulní strana podává stručný a výstižný přehled nejdůležitějších bodů o novém podnikatelském záměru a základní informace o budoucím podniku. Musí otevírat celý podnikatelský plán jednoduchou identifikační částí obsahující základní údaje o podniku. Měl by obsahovat název dokumentu s případným podtitulem upřesňujícím charakter dokumentu, název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontaktní údaje (telefon a email), za titulní stranou se může nacházet obsah dokumentu a seznam příloh, zdroje financování a údaje o důvěryhodnosti zprávy.

2.2.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je v podstatě krátká sumarizace podnikatelského plánu. Jedná se o shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského záměru – hlavní cíl (myšlenka) podnikatelského plánu, silné stránky podniku, očekávání, tabulky finančního plánu. Jeho

základem je stručnost, jasnost a hlavně pečlivost. Tato část je zpracovávána jako poslední, po sestavení celého podnikatelského plánu. [7]

Je vytvářen především pro investory, jeho úkolem je co nejvíce podnítit jejich zájem. Investoři a poskytovatelé cizího kapitálu (nejčastěji banky) se podle exekutivního souhrnu rozhodují, zda daný projekt finančně podpořit či nikoliv.

Jako klíčové jsou v tomto případě tyto informace:

- *předmět podnikání* - včetně popisu výkonů, inovací, cílových trhů,
- *faktory úspěchu* - v čem je podnik lepší než konkurence, čím je unikátní a jaký užitek bude zákazníkovi nabízet náš produkt,
- *cíle podniku* - popis předpokladů, cílů a optimistické varianty rozvoje podniku,
- *ekonomické cíle* - předpokládaný obrat, zisk, potřeba kapitálu pro splnění těchto cílů a finanční vyhodnocení.

2.2.3 Analýza odvětví

Obsahem této části je především vymezení trhu, na kterém se hodlá podnik pohybovat. Nový podnik může existovat pouze v případě, bude-li o nabízený produkt nebo službu na trhu zájem. Pro podnikatele a investory tato část obsahuje velmi důležitá fakta.

Trh je vhodné zkoumat ze dvou úhlů pohledu - celkového pohledu (makroprostředí) a dílčího (mikroprostředí).

a) Analýza makroprostředí

Smyslem analýzy makroprostředí je vytipovat ty globální vlivy, které mohou mít na daný podnik podstatný vliv. V literatuře se často objevuje několik různých variant této analýzy (analýza PEST, SLEPTE, SLEPT). Rozdíl mezi těmito analýzami v podstatě spočívá v záměně některých počátečních písmen v názvu, které charakterizují danou oblast zkoumání. V rámci analýzy se sledují následující faktory:

S – *sociální faktory* (rozdělení příjmů, demografické faktory, změna životního stylu, vzdělání, móda, apod.)

L – *legislativní faktory* (charakteristika zákonů, norem a směrnic souvisejících s podnikáním)

E – *ekonomické faktory* (HDP, inflace, ekonomický růst, zdanění apod.)

P – *politické faktory* (někdy označované jako politicko – právní; politická situace, omezení či podpora podnikání ze strany státu, apod.),

T – *technologické faktory* (vládní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, vývoj nových technologií, rychlost inovací v oboru),

E – *ekologické faktory* (vliv podnikání na životní prostředí, nakládání s nebezpečnými odpady, apod.).

b) Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je klíčovou částí celého podnikatelského plánu, jejímž úkolem je poskytnout dostatek informací nezbytných k sestavení marketingového plánu. Cílem je analyzovat konkrétní prostředí, najít v něm slabé stránky a popsat je.

Pro analýzu mikroprostředí je vhodné využít SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil nebo novinku tzv. Mystery Shopping.

Ve světě existuje jen málo výrobků a služeb, které nemají konkurenci. Jakákoliv organizace, která produkuje stejný či podobný produkt nebo službu, znamená konkurenci. Je proto nutné, aby byl trh dostatečně prozkoumán a identifikován, což samozřejmě představuje velké náklady i časové úsilí. Z těchto důvodů je vhodné rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší. Mezi hlavní konkurenty budou řazeny podniky, které mají na místním trhu prvořadý význam a budou ho mít i nadále, neboť prosperují na místním trhu a jsou okolím považovány za silné a zdravé podniky. Za vedlejší konkurenty pak lze považovat podniky méně významné co se týče ohrožení nového podniku. [16]

SWOT analýza

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který v 60. a 70. letech vedl výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě. Byla v něm využita data od asi pěti set nejvýznamnějších amerických společností. Analýza umožňuje specifikovat cíle projektu a identifikovat vnitřní i vnější faktory, které příznivě či nepříznivě ovlivňují dosažení stanovených cílů. Tato analýza je prospěšná především z hlediska identifikace oblastí možného rozvoje. [27]

Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických slov: Strength (síla), Weakness (slabost), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby), odhaluje tedy silné a slabé stránky vnitřního prostředí a hrozby a příležitosti toho vnějšího. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti.

Obr. 2.1: Model SWOT analýzy

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: [Vlastní zpracování]

S = Strengths = silné stránky podniku

Umožňují podniku získat převahu nad konkurenty, jsou to např. dobré manažerské schopnosti, jedinečnost produktu, použití vyspělé technologie, kvalitní personál.

W = Weaknesses = slabé stránky podniku

Jedná se o faktory negativní vedoucí k nižší výkonnosti podniku, jsou to např. zastaralé stroje, neschopný management.

O = Opportunities = příležitosti ve vnějším prostředí

Patří k vnějším vlivům, které nelze vlastními silami ovlivnit, lze na ně pouze reagovat a to jako na budoucí podmínky, které je potřebné využít ve svůj prospěch. Je to např. situace na trhu práce nebo slabá konkurence.

T = Threats = hrozby z vnějšku prostředí

Jsou to současné nebo budoucí nepříznivé podmínky. Může se jednat např. o vstup silného konkurenta, pokles kupní síly zákazníků, vliv může mít i legislativa státu a její změny.

Nástrojem hodnocení vnitřních činitelů je **S-W analýza**, která přesně vymezuje silná a slabá místa podniku. Tato část analýzy zvažuje klady a zápory z hlediska kvality produktů a služeb, know-how, odbornost a přístup personálu k zákazníkům, podnikové klima, solventnost a loajalitu podniku, vztahy k veřejnosti a zaměstnancům.

O-T analýza, provádí rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího vývoje podniku, umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou přinést výhody, současně také vede k zamyšlení nad problémy, kterým centrum může čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti. Mezi vnější faktory ovlivňující vývoj podniku patří faktory:

- *demografické* (obyvatelstvo, vzdělání, životní styl, zaměstnání),

- *ekonomické* (struktura výdajů domácností, inflace, nezaměstnanost, HDP, mzdy),
- *přírodní* (geografická poloha oblasti, přírodní klima, těžba nerostného bohatství, živelné katastrofy),
- *technologické* (podmínky pro inovace a technologický pokrok),
- *politicko-právní* (legislativa, politická situace, místní samospráva, vládní nařízení),
- *společensko-kulturní aspekty* (životní styl, tradice, zvyky, kultura).

Účelem této části SWOT analýzy je nalézat a rozvíjet nové příležitosti a z nich získat finanční nebo jinou prosperitu. Naproti tomu lze uvažovat o možných hrozbách prostředí, které jsou hodnoceny dle jejich pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu na zdraví podniku. [10]

Cílem SWOT analýzy není pouze určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale především jde o hledání vzájemných vazeb mezi nimi. K tomu účelu se sestavují matice, které umožňují odhalit hlavní problémy i přednosti dané firmy. Firma se pak musí snažit o maximální využití silných stránek s možnými příležitostmi a o zmírnění dopadů hrozeb a minimalizaci slabých stránek.

Porterův model konkurenčních sil

Porterův „pětifaktorový“ model konkurenčního prostředí je využíván k získání věrného obrazu konkurenčního prostředí, resp. k analýze oborového okolí. Tvůrcem tohoto modelu je Michal Porter, který jej poprvé uvedl v roce 1979. Model popisuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností a pomáhá managementu uvědomit si, které konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie musí management uvedené faktory předpokládat a pokusit se je ovlivnit ve svůj prospěch. Porterův model definuje konkurenční tlaky a boj na trhu. Rivalita na trhu závisí na vzájemně působících silách (stávající konkurence, noví činitelé, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení tvoří ziskový potenciál odvětví. [10]

Tento model identifikuje pět sil, kterými jsou:

1. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Aby byl trh přitažlivý, je potřeba, aby na trhu působilo větší množství konkurentů a stávající konkurenti vykazovali silný boj.

2. Hrozba nových (potenciálních) konkurentů

Jedná se o nové podniky, které vstupují na trh a zvažují, zda je snadné či obtížné zde vstoupit. Lze hovořit o vstupních bariérách do odvětví.

3. Hrozba kompetence zákazníků

Trh není přitažlivý, působí – li na něm nároční zákazníci, jejichž nároky rostou, což znamená, že chtějí kvalitnější výrobky za nižší ceny.

4. Hrozba kompetence dodavatelů

Trh není přitažlivý, jestliže pravomoci dodavatelů rostou. Záleží na tom, jak silnou pozici vykazují dodavatelé. Zda se jedná o monopolního dodavatele, který si může určovat cenu nebo o jednoho z řady dodavatelů pohybujících se ve vysoce konkurenčním prostředí.

5. Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků se zabývá problémem, jak snadno mohou být nabízené výrobky či poskytnuté služby nahrazeny novými. Z tohoto pohledu je nutno sledovat nejen konkurenci, ale i zákazníky, neboť ti utvářejí podmínky na trhu. [10]

Je pochopitelné, že působení těchto sil je různé podle odvětví. Souhrnné působení je předpokladem dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, ve kterém podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. [13]

Mystery Shopping

Je jednou z moderních metodik, jak zkoumat vlastní či konkurenční podnik. Mystery Shopping představuje v podstatě fiktivní nákup nebo fiktivní využití služby. Touto metodou lze získat velmi citlivé údaje o konkurenci, zjistit její silné a slabé stránky, její skutečné ceny a slevy, chyby v komunikaci, propagační materiály a jiné. Jedná se o velmi přínosný zdroj informací pro začínajícího podnikatele, neboť analyzuje přednosti a nedostatky konkurentů, z nichž se lze novým věcem přiučit a vyhnout se případným chybám do budoucna. Konkurenty lze analyzovat např. podle kvality výrobků a služeb, interiérového zařízení a vybavení, technologických novinek v provozu, výhod umístění podniku, dostupnosti pro zákazníky, příjemnosti prostředí, individuálního přístupu k zákazníkům apod.

Tato technika sběru dat eliminuje únik informací na rozdíl od jiných výzkumných technik. Záznamy se zpětnou vazbou vyplňuje výzkumník do dotazníku nebo může pořizovat audio

a video nahrávky. Mystery shopping může být použit v každém odvětví. Nejčastěji se posuzují prodejny, kina, hotely, restaurace, fit centra, wellness a zdravotnická zařízení.

Při Mystery Shoppingu se zkoumá:

- jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne,
- chování zaměstnanců (zdravení, příjemnost personálu),
- druhy předvedených výrobků,
- prodejní argumenty používané prodávacem,
- zda a jak se prodavač pokouší uzavřít prodej,
- čistota prodejny či provozovny a její příslušenství,
- dodržování norem společnosti vztahující se ke službě.

Fiktivnímu nakupujícímu jsou často dány pokyny k uskutečnění atypické transakce, aby se přesněji otestovaly znalosti a dovednosti zaměstnanců pro danou problematiku podle určitého scénáře. Samozřejmě scénáře Mystery Shoppingu nezahrnují pouze nákup, obdobným způsobem lze sledovat kvalitu služeb, rychlost dodávek a vyřízení reklamací.

2.2.4 Marketingový výzkum

Podstatou marketingového výzkumu je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které napomáhají eliminovat rizika při uskutečňování rozhodnutí. Výzkum také rozšiřuje znalosti o trhu, které se využívají při distribuci, v oblasti reklamy, při vývoji produktu, stanovení ceny, výzkumu spotřebitele nebo konkurence. [20]

Marketingový výzkum poskytuje podklady pro rozhodování o podnikových strategiích, je významným nástrojem operativního řízení a do značné míry podporuje efektivní přípravu proti možným rizikům. Je významnou součástí i pro plánovací a kontrolní funkce v podniku. Cílem výzkumu je sbírání informací, jejich analýza a správná interpretace. [12]

Většina velkých společností má svá vlastní oddělení pro marketingový výzkum, která často hrají v organizaci významnou úlohu. Marketingový výzkum však nevyužívají jen velké společnosti s vysokými rozpočty, ale i menší společnosti, které provádějí výzkum prostřednictvím zaměstnanců i zákazníků. Provádí-li podnik výzkum vlastní činností, ušetří

nejen finanční prostředky, ale získá tím i lepší poznání a porozumění potřeb budoucích zákazníků.

Existují dva způsoby nabývání potřebných informací. První možností je získávání informací „přímo v terénu“, což se anglicky označuje jako *field research*, tou druhou je získávání informací „od stolu“ anglicky *desk research*, jejíž podstatou je zpracování informací již existujících dat z jiného výzkumu. [20]

Field research, výzkum v terénu, je složen ze dvou etap, přípravné a realizační etapy. Aby se předešlo některým nedostatkům průzkumu, je velmi žádoucí věnovat pozornost přípravné etapě. [11]

Přípravná etapa výzkumu

Před zahájením samotného oslovení respondentů je potřeba postupovat v následujících krocích výzkumu:

Definování problému a cíle výzkumu

Definování problému a vytyčení cíle marketingového výzkumu je nejtěžším krokem celého procesu. Jedná se především o určení cílových trhů a zjištění jejich potřeb. Cílem výzkumu se rozumí nalezení hlavního faktoru, který určuje směr výzkumné práce.

Orientační analýza situace

Analýza situace představuje neformální zjišťování, jaké informace jsou pro řešení problému dostupné. Na základě této analýzy lze poté lépe definovat cíl a určit další informace, které budou k průzkumu potřebné.

Plán výzkumného projektu

Tato část výzkumu vytváří plán realizace a její následnou kontrolu. Každý plán musí být specifický pro danou oblast. Plán výzkumu pro podnikatele specifikuje: typ shromažďovaných údajů, způsob jejich sběru, metody analýzy, rozpočet výzkumu, úkoly jednotlivých pracovníků, časový harmonogram a kontrolu plánu. [11]

Realizační etapa výzkumu

V realizační etapě výzkumu se již komunikuje s respondenty či potenciálními zákazníky. Je vhodné postupovat v posloupnosti následujících kroků:

Sběr údajů

Dochází k vlastnímu sběru informací, jejíž kvalita ovlivňuje celkovou úspěšnost průzkumu. Sběr údajů je nutné vhodně zorganizovat, obzvláště pokud bude průzkum prováděn v týmové spolupráci. [11]

Zpracování shromážděných údajů

Jedná se o využití technického zpracování shromážděných údajů pomocí počítačových aplikací. Díky elektronickému zpracování se výrazně usnadní výzkumníkům práce a zkrátí se její časová náročnost.

Analýza údajů

Analýza údajů představuje utvoření závěrů ze shromážděných informací. Data se utřídí do přehledných tabulek, grafů, diagramů, textů, aby splňovaly požadavky jasnosti, srozumitelnosti a logického uspořádání pro uživatele.

Interpretace výsledků

Vše, co bylo předmětem výzkumu, je nutno shrnout a vyspecifikovat, kdy, kde a k jakým výsledkům se dospělo. [10]

Závěrečná zpráva a prezentace

Závěrečná zpráva a prezentace je poslední fází provedeného marketingového výzkumu. Výsledky musí být zpracovány do kompletních, přehledně formulovaných závěrů a doporučení. Výsledná zpráva musí mít odbornou i formální úroveň. [10]

Souhrn všech výsledků marketingového výzkumu umožňuje určit tržní příležitosti i tržní rizika projektu. [8]

Podle použité metodologie se marketingový výzkum dělí následovně:

Kvantitativní výzkum

Provádí se s cílem získat dostatečně velký a reprezentativní vzorek respondentů. Jsou používány metody: dotazování, pozorování nebo experiment. Získané informace jsou v měřitelných jednotkách, které je následně možné zobrazit v tabulkách a grafech.

Dotazník

Dotazník je jednou z nejběžnějších forem sběru dat různých typů průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů je možné prostřednictvím dotazníku obstarat informace mnohem snadněji a levněji.

Otázky v dotazníku mohou být *otevřené* (umožňují respondentům vytvořit odpověď), *uzavřené* (respondenti mají možnost vybrat z řady odpovědí) a *polouzavřené* (jde o kombinaci otevřených a uzavřených otázek).

Anketa

Anketa je způsob sběru dat založena na dotazníku. Slouží především ke zjištění názoru co největšího počtu respondentů, kteří odpovídají zpravidla jen na několik otázek. Provádí se formou publikace v tisku, rozesíláním poštou, rozdáním při nákupu, prostřednictvím internetu apod. Občas je podpořena slosováním jednotlivých odpovědí o ceny.

Experiment

Experimentem se lze dozvědět důležité a užitečné informace o konkurenci, např. co prodává, jaké má ceny, jaký má sortiment, způsob vystavení zboží, prezentaci zboží, jak odborný personál zaměstnává, interní prostředí, atd. Do experimentu lze zahrnout i Mystery Shopping.

Kvalitativní výzkum

Jedná se o výzkum zaměřený na sběr kvalitních informací, které jsou získány prostřednictvím osobní komunikace. Jako metody jsou používány individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky. [20]

Individuální hloubkový rozhovor

Tazatel z oboru vede rozhovor s respondentem podle určitého schématu, předem sestaveného ve spolupráci se zadavatelem. Metoda je vhodná pro analýzy v oblastech financí a zdravotní péče.

Skupinové rozhovory a projektivní techniky

Tyto skupinové rozhovory jsou organizovány většinou s menším počtem účastníků. Metoda se využívá v případech, kdy je třeba vzhledem k cíli postupovat více do hloubky nebo zda to vyžaduje situace. Výhodou skupiny pěti až šesti lidí je vyšší osobní angažovanost respondentů.

2.2.5 Marketingový plán

Podle Kotlera (2006) je marketingový plán psaným dokumentem, který shrnuje vše, co bylo o trhu zjištěno a ukazuje, jak podnik plánuje dosažení svých tržních cílů. Je to jeden z nejdůležitějších výsledků marketingového procesu.

Marketingový plán je tedy nástrojem, jehož prvořadým cílem je vylepšit obchodní výsledky podniku, a to prostřednictvím efektivních marketingových aktivit. Stanovuje, čeho chce firma dosáhnout, s jakými zdroji tak hodlá učinit a kdy. Na trhu se mohou prosadit pouze ty produkty a služby, které přesně vyhovují přáním a potřebám zákazníků. Z těchto důvodů je žádoucí potřeby zákazníků pravidelně sledovat, komunikovat se zákazníky na profesionální úrovni, sbírat aktuální a důvěryhodné informace o trhu a konkurentech. Zákazníkům musí být vhodným způsobem sdělovány přednosti produktu pro přesvědčení k nákupu. [16]

S marketingovým plánem by měli být obeznámeni všichni zaměstnanci podniku. Avšak lepší variantou je zapojení zaměstnanců přímo do přípravy plánu, čímž se získá i zpětná vazba ze všech oddělení firmy. Příprava plánu je i pro malé firmy velmi důležitá. Plán musí být jednoduchý, výstižný, snadno pochopitelný a měl by být akceptován a podporován zaměstnanci. Zpravidla se zpracovává pro období jednoho roku. Mělo by se s ním pracovat průběžně a systematicky. Protože se podmínky na trhu mohou během roku výrazně měnit, je vhodné v určitých intervalech marketingový plán zrevidovat a případně jej upravit, doplnit podle aktuální situace. Podnikové marketingové plány se mohou mezi sebou lišit podle typu firmy, její velikosti, odvětví, ve kterém podniká, nebo podle toho, v jaké fázi životního cyklu se firma nachází. Při tvorbě marketingového plánu je nejvíce využíván klasický marketingový mix, který konkretizuje jaké výrobky či služby bude daný podnik poskytovat pro uspokojení potřeb svých současných a potencionálních zákazníků, v jakém množství, kde je bude poskytovat/prodávat tak, aby byla zajištěna pohodlná dostupnost pro zákazníka, v jaké kvalitě a ceně akceptované zákazníkem a jakým způsobem je bude propagovat. [9]

Marketingový mix

Pro marketingový mix existuje celá řada různých definic. Jedna ze všeobecně nejuznávanějších je definice *Philipa Kotlera (2006), kde popisuje marketingový mix jako*

soubor taktických marketingových nástrojů - výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Marketingový mix je také definován jako souhrn, či spojení čtyř základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

Product (Výrobek) : uspokojuje potřeby zákazníka

Výrobek je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu, protože bez výrobků podnikatel by neměl žádný zisk. Výrobkem může být hmotná věc, služba či jiný nehmotný produkt (software, myšlenka, patent atd.). V této části marketingového mixu nejde pouze o podstatu produktu, ale aspekty, které v důsledku znamenají často pro zákazníka více než produkt samotný, např. design výrobku, jeho obal, image výrobce, značka, apod. Nabídku je možno rozdělit do několika úrovní:

- *základní či obecný produkt* - představuje základní službu;
- *očekávaný produkt* – produkt se skládá ze základního produktu (služby) a souhrnu základních podmínek, které spotřebitel očekává, např. dobré sociální zařízení, příjemné prostředí, čistotu;
- *rozšířený produkt* – tento produkt je hlavní oblastí rozdílnosti nabídky, její tzv. přidaná hodnota k základnímu produktu, např. možnost mít osobního trenéra, restaurace, prodej speciální výživy, bazén, masáže;
- *potenciální produkt* – potenciální produkt zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu užitek. Dochází k novému definování produktu za účelem přilákání dalších uživatelů a rozšíření možností použití produktu. Některá zlepšení však mohou výrazně ovlivnit výši nákladů a pro řadu zákazníků se produkt může stát cenově nepřijatelným.[14]

Price (Cena): hodnota výrobku pro zákazníka

Cena je hodnota produktu (výrobku nebo služby) vyjádřená v penězích, za kterou se prodává. Zahrnuje i slevy, podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Je tvořena podnikatelem a musí být tak vysoká, aby se prodejem v požadované době uhradily vynaložené investice, ale zároveň musí být tak nízká, aby na trhu byla přijata. Je dobré zvážení zaváděcí cenové politiky, která by mohla být odlišná od dlouhodobé cenové politiky.

Cíle cenové politiky:

- *přežití* – dosažení určité úrovně ziskovosti,
- *maximalizace zisku* - maximalizace zisku za určité období,
- *maximalizace prodeje* - oceňování směřující k dosažení žádoucího tržního podílu,
- *prestiž* - podnik může cenu využít k budování výjimečné pozice na trhu,
- *návratnost investic* – oceňování může být zaměřeno na dosažení žádoucí návratnosti investic.

Pro stanovení ceny se v praxi používá některý z následujících postupů:

- *přístup založený na nákladech* - přístup založený na přírážce,
- *přístup založený na konkurenci* - vychází z běžné tržní ceny a respektuje ceny konkurence,
- *přístup orientovaný na zákazníka* – cena se stanoví na základě hodnoty, kterou produktu přiznává spotřebitel [3]

Promotion (Propagace): komunikace se zákazníkem o výrobku

Propagace je využívána s cílem informovat a přesvědčovat zákazníky, aby si vybraný produkt zakoupili. Nejedná se pouze o reklamu, zahrnuje také přímý prodej, public relation a jinou podporu prodeje.

Formy propagace:

- *přímý prodej* – jde o nejúčinnější a nejosobnější způsob prodeje produktů, důležitá je především komunikace, oslovení zákazníka, prezentace produktů, zodpovídání dotazů, zvládnutí reklamací a smysl pro komunikativnost a uzavírání smluv;
- *public relations* - jedná se o vztahy k zákazníkům, akcionářům, místní komunitě, sdělovacím prostředkům, zájmovým skupinám, široké veřejnosti, zaměstnancům, partnerským firmám, bankám, aj. Touto cestou nejde přímo o zvýšení prodeje, ale o podporu image s dlouhodobým efektem. Mezi hlavní aktivity PR je řazena publicita, organizování akcí, interní komunikace, aktivity krizového managementu, lobbování, sponzoring;
- *podpora prodeje* - je formou komunikace, která má v limitovaném časovém období pomocí dodatečných podnětů stimulovat zákazníky k nákupům. Do podpory prodeje lze zahrnout veškeré cenové programy a ostatní formy, jako např. reklamní předměty, vzorky, katalogy, soutěže, hry, ukázky, výstavy, akční programy, aj. Většinu propagačních aktivit lze směřovat ke komunikaci se zákazníky;

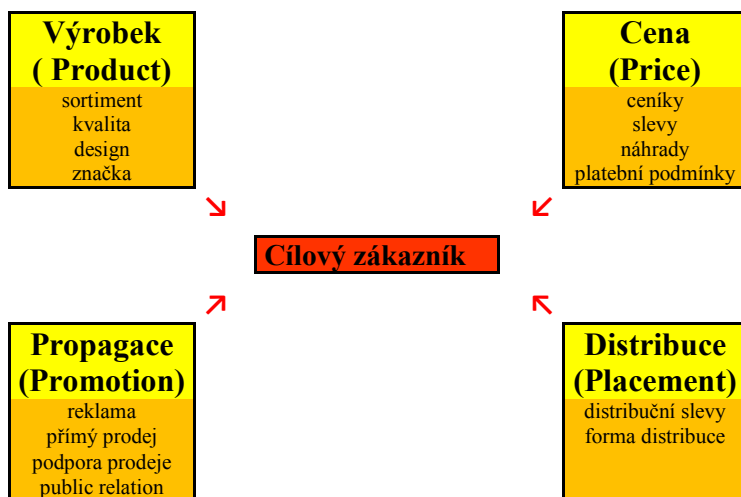
- *přímý marketing* (direct marketing) – jeho smyslem je dostat reklamní sdělení přímo k zákazníkům a to takovým způsobem, který v nich dokáže vzbudit zájem již během několika vteřin. Distribuce reklamních sdělení je regulována zákonem, například elektronické zasílání nevyžádaných reklamních sdělení (tzv. spamming). Nástroji přímého marketingu jsou email, oběžníky a letáky, reklamní dárky a soutěže, iniciativní pobídky ve formě podpory prodeje;
- *reklama* - je jakákoliv placená i neplacená forma propagace výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky, která si klade za cíl především zvýšení prodeje. Reklama může být televizní, novinová, internetová, rozhlasová, plakátová nebo jiná.

Placement (Distribuce) : přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi

Jedná o způsob prodeje výrobků. Obvykle se vyskytují tyto distribuční cesty: přímý prodej uživateli, prodej prostřednictvím velkoobchodu, který dodává výrobky maloobchodům a prodej prostřednictvím prodejců – dealerů, prodejní agenti. V případě poskytování služby znamená vybrat prostředí, ve kterém budou služby fyzicky provozovány:

- *zákazník jde k poskytovateli služby* – nejdůležitějším faktorem pro návštěvnost je dostupnost místa (typické pro provozování služeb ve sportu, wellness apod.);
- *poskytovatel služby jde k zákazníkovi* – některé služby je možné dodat jen v místě bydliště zákazníka;
- *transakce probíhá na dálku* – důležitá je spolehlivost komunikace se zákazníkem (např. poštou, telefonem, v elektronické podobě). [2]

Obr. 2.2 : Marketingový mix



Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jednotlivé složky marketingového mixu je nutné si představovat především z pohledu zákazníka a nikoli firmy.

Marketing patří mezi dynamické obory, což má za následek vznik různých alternativ modelů marketingového mixu. Jedním z nich je model „pět P“, kde se pátou částí modelu stávají „lidé“ (*People*). Pro marketing služeb dokonce vznikl model „sedmi P“, což je klasický mix rozšířený o zaměstnance (*Personnel*), proces (*Process*) a materiální předpoklady (*Physical evidence*).

2.2.6 Popis podniku

V podrobném popisu začínajícího podniku musí být popsány jednotlivé klíčové body:

- umístění podniku,
- popis kompletní nabídky produktů nebo služeb,
- shrnutí informací o plánovaném personálu,
- údaje o provozovně (prostory, vnitřní vybavení, technologické přístroje, doplňkový prodej, hygienická pravidla),
- bezpečnost práce dle stanovených norem.

Jde-li o podnik již fungující, je nutno zmapovat informace o dosavadních činnostech od jeho založení - výsledky podnikatelské činnosti, dosažené cíle, vývoj finanční situace firmy od jeho vzniku až po současnost. [4]

Bude-li podnik nabízet zákazníkům výrobky, je potřebné popsat jejich vlastnosti a způsob využití. Vhodná je informace, zda se jedná o výrobek nový nebo na trhu již existující. Obdobná situace je u podniku poskytující služby, který by měl specifikovat, v čem jeho služby spočívají a jak fungují. Je nutno objasnit, jakým způsobem budou tyto služby poskytovány a která zařízení nebo vybavení budou k tomu potřebná. Zároveň je vhodné uvést přesnou polohu budoucího podniku, popřípadě i přiložit mapu, dopravní dostupnost a parkovací možnosti.

2.2.7 Organizační plán

Podstatou této části podnikatelského plánu je popis právní formy nově vznikajícího subjektu či vlastnických vztahů. Banky a další společnosti poskytující kapitál požadují údaje o vedení podniku, neboť právě vedení se podílí na budoucím úspěchu společnosti. Nedílnou součástí organizačního plánu je organizační struktura společnosti a matice odpovědnosti pracovníků, kde je uveden počet zaměstnanců, jejich odborné a pověřené kompetence.

V organizačním plánu by měla být uvedena i jména externích spolupracovníků, kterými jsou daňoví nebo finanční poradci, reklamní agentury apod. [16]

2.2.8 Analýza rizik

Analýza rizik je důležitou součástí každého podnikatelského plánu, protože pomáhá předcházet negativním důsledkům možného vývoje rizikových faktorů. Obecně platí - čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím kvalitnější a bezpečnější je sestavování plánů.

Podnikatelská činnost je spojena s mnoha riziky. Čím větší riziko investor podstupuje, tím větší výnosy z vložených prostředků očekává. Rizika lze chápat jako pravděpodobnost výskytu nepříznivé situace v následujícím období. Jejich analýza pak pomůže klasifikovat závažnost dopadu možných rizik na zdraví podniku a tím dát možnost podnikateli připravit opatření proti těmto rizikům, pokud nepříznivá situace skutečně nastane. Díky predikci rizik a jejich analýze lze včas učinit návrhy na preventivní opatření, která mohou snížit nepříznivé dopady. Zároveň je nutné brát v úvahu skutečnost, že zpracované návrhy neplatí vzhledem k proměnlivosti trhu beze změny na delší časové období. Plán je tedy nutno chápat jako neustále se vyvíjející dokument, který se musí i s ohledem na nově příchozí rizika v průběhu času adaptovat a upravovat. [4]

Jednotlivá rizika se od sebe liší původem svého vzniku, mohou být spojena se změnami legislativních pravidel, ovlivněna chováním konkurence, změnou politické situace v zemi či vlivem technologických pokroků. Další rizika představují pro podnik špatný management, finanční nestabilita, změna kvality produktů i služeb, změna dodavatelů, nákupní chování zákazníků, příchod nové nekvalifikované pracovní síly a mnohé další faktory, se kterými je nutno počítat. [16]

Podnikatelské riziko je neoddělitelnou součástí každého podnikání a dopadá zejména na vlastníky a investory podniků. Perspektiva zisku, společenského úspěchu je vyvážena odpovídající hrozbou úpadku, ztráty finančních zdrojů a dalších negativních skutečností.

Rizika, že se podnikání nebude vyvíjet podle plánu, se dělí na:

- *pozitivní* - podnikání bude vykazovat větší zisky, prodeje atd.,
- *negativní* - podnik bude vykazovat záporné odchylky různého rozsahu v různých oblastech.

Faktory ovlivňující budoucí vývoj podniku je možno rozdělit na:

- *faktory, které nelze ovlivnit* – vývoj HDP ČR, daňové sazby atd.,
- *faktory, které v omezené míře ovlivnit lze* – dosažení významných prodejů zavedením kvalitního produktu nebo služby na trh, cen atd.

Míru rizik konkrétního podniku lze do určité míry odhadnout pomocí SWOT analýzy. Vyhodnocením jednotlivých hrozeb se získá hrubá představa, která nemusí být úplně přesná a podle některých ekonomů může být dokonce v této fázi škodlivá.

Je-li míra rizik příliš vysoká vzhledem k potenciálnímu zisku, je na místě zvážit realizaci projektu. Jsou-li negativní rizika v akceptovatelných rovinách, je dobré jednotlivá rizika seřadit podle důležitosti a znovu zanalyzovat jednotlivé hrozby zvlášť.

Při hodnocení rizik se doporučuje postupovat v následujících krocích:

1. *Identifikace rizikových faktorů* – vytipovat možná rizika.
2. *Kvantifikace rizik* – pomocí vybraných technik odhadnout pravděpodobnost výskytu nechtěných faktorů a jejich možných důsledků.
3. *Plánování krizových scénářů* – příprava strategií a plánů pro případ, že se rizikový faktor skutečně projeví.
4. *Monitoring a řízení* – nepřetržitá kontrola a sledování rizik [7]

V souvislosti s analýzou rizik je velmi důležité uvědomit si fakt, že podnikatelský plán by neměl být tvořen proto, aby za každou cenu prokázal výhodnost určitého projektu, ale proto, aby se propočítaly všechny náklady potřebné na jeho realizaci a zvážila se veškerá možná rizika. V mnoha případech pak může budoucí podnikatel díky analýze rizik dospět k závěru, že podnikatelský záměr není v daných podmínkách realizovatelný. Obzvláště v těchto

případech je přínos této analýzy značný, protože může ušetřit mnoho vynaložených prostředků i času.

2.2.9 Finanční plán

Finanční plán je neoddělitelnou součástí podnikatelského plánu, neboť ukazuje nakolik je podnikatelský plán reálný, je vypovídajícím materiálem pro potenciální investory a banky. Finanční plán má tři základní výstupy, jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztrát, a výkaz peněžních toků – Cash flow.

Rozvaha

Rozvaha poskytuje statický pohled na majetek podniku a jeho financování k určitému dni. Rozvaha poskytuje informace o finanční situaci podniku, struktuře majetku a zadluženosti podniku. Musí platit základní bilanční pravidlo *AKTIVA = PASIVA*.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát, zkráceně výsledovka, představuje rekapitulaci výnosů, nákladů a výsledku hospodaření. Sestavuje se za dané účetní období, pro hodnocení hospodaření podniku a pro daňové účely.

Náklady

Pod pojmem náklady rozumíme v penězích změřenou spotřebu prostředků a práce související s fungováním podniku. Náklady podniku jsou spojeny s jeho výkony. Existují tři typy nákladů:

- *provozní náklady* - na získání provozních výnosů např. běžné provozní náklady (plyn, elektřina, vodné a stočné), odpisy dlouhodobého majetku a ostatní provozní náklady;
- *finanční náklady* - náklady úroků z úvěrů nebo kurzové ztráty;
- *mimořádné náklady* - manka a škody vzniklé na majetku firmy.

Výnosy

Výnosy jsou v penězích vyjádřené výkony podniku za určité časové období bez ohledu na to, zda došlo k jejich úhradě či nikoli. Hlavní skupinou výnosů jsou tržby za prodej vlastních výrobků, zboží a služeb. Výnosy jsou opět členěny na tři typy:

- *provozní výnosy* - výnosy získané především z hospodářské činnosti podniku – tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb;
- *finanční výnosy* - z finančních investic (dividendy) nebo z peněz vložených na bankovních účtech;
- *mimořádné výnosy* - náhrady škody od pojišťovny nebo od způsobitele škody.

Hospodářský výsledek

Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Může být kladný – zisk nebo záporný – ztráta, popřípadě se mohou náklady rovnat výnosům.

Výkaz peněžních toků - Cash flow

Cash flow je přehled o příjmech a výdajích podniku. Je to povinný výkaz pouze pro podnikatele, u kterých účetnictví podléhá auditu. Cash flow sleduje peněžní toky v provozní, investiční a finanční oblasti. Lze jej sestavit dvěma způsoby, metodou přímou a nepřímou.

2.2.10 Personální zdroje, shrnutí a přílohy podnikatelského záměru

Nutnost zařazení části personální zdroje do podnikatelského plánu závisí na rozsahu podnikání. Je vhodné je zařadit hlavně v případě, že je do projektu zapojena řada specialistů či pracovních sil, jejichž kvalifikace je nedostatkovým zbožím na trhu práce.

Obsah celkového shrnutí by měl směřovat k identifikaci celkového zaměření projektu, ke zdůvodnění očekávaného úspěchu a zejména pak uvedení jedinečných kvalitativních faktorů budoucího podniku. Je potřebné vystihnout nejdůležitější aspekty podnikatelského plánu a reálnost projektu. Pro získání obecného přehledu o časové a finanční realizaci záměru je vhodné doplnit shrnutí o časový plán rozvoje projektu.

Do příloh podnikatelského plánu se zařazují dokumenty související se založením podniku, informativní a další materiály, které souvisí s činností podniku a nelze je přímo začlenit do podnikatelského plánu.

Jedná se zejména o:

- certifikáty a licence
- profesní životopisy klíčových zaměstnanců
- dotazníky, průzkumy trhu

- vzory smluv,
- dokumentace o (budoucí) provozovně či parcele, fotodokumentace,
- informace technického rázu o zařízeních apod., také včetně fotografií
- fotografické ukázky tvorby, výrobků, návrhy letáků, katalogy
- kalkulace
- ceníky výrobků nebo služeb
- mapy s vyznačením umístění provozovny

Tento výčet není zdaleka konečný, do příloh je vhodné zařadit i další materiály, které by mohly přispět k atraktivnosti plánu a podaly tak kompletní obrázek o podnikatelském záměru.

2.2.11 Prezentace podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl být prezentován u investora, u bank a ve všech dalších institucích osobně autorem záměru. Prezentace musí být pečlivě připravena tak, aby dokonale vystihovala podstatu podnikatelského záměru a poskytla o něm stěžejní informace. Forma prezentace a vystupování podnikatele jsou velice důležité pro zaujetí posluchače a tím i úspěchu. Prezentaci je vhodné připravovat v programu MS Power Point za využití vhodného písma a pozadí, zároveň nesmí být opomenuta také příprava tištěného materiálu jakými jsou katalogy výrobků, fotografie a v neposlední řadě i tištěný podnikatelský plán. [16]

3 Praktická část

V praktické části budou nejprve vysvětleny důvody a okolnosti uzavření bazénu nacházejícího se v areálu Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia (dále VSPŠG) a poté zpracován podnikatelský záměr projektu na vybudování relaxačního wellness centra.

3.1 Bazén VSPŠG

Bazén se nachází v areálu Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia v Ostravě-Hrabůvce, půdorys přízemí budovy školy včetně prostor bazénu je uveden v příloze č. 1. Rozměry bazénu jsou 25 x 12 m, disponuje závodními startovními bloky a může být rozdělen do šesti plaveckých drah. Tyto parametry splňují podmínky závodního bazénu pro pořádání mistrovských soutěží. Konaly se zde proto pravidelné mistrovské soutěže pořádané Klubem plaveckých sportů Ostrava, přijímací a talentové zkoušky Ostravské univerzity i Vysoké školy báňské – Technické univerzity. Dále sloužil pro výuku plavání studentům v rámci hodin tělesné výchovy Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia, okolních základních a středních škol a učilišť. Zároveň byl využíván pro rehabilitační plavání veřejnosti i tělesně postižených osob z diagnostického ústavu a pro pojištěnce České průmyslové zdravotní pojišťovny. Byla zde pořádána řada výcvikových kurzů (potápěčský kurz, výcvik policie, kurzy a zkoušky plavčíků) a zájmových aktivit (Cvičení s dětmi do dvou let, Aquarobic, Cvičení s balóny a další). K nejvýznamnějším subjektům využívajících bazén patřili Vodní záchranná služba a Klub tělesně postižených.

3.1.1 Technický stav

Rozměry bazénové vany:	25 x 12 m
Objem bazénové vany:	560 m ³
Počet plaveckých drah:	6 drah
Hloubka neplavci:	1,10 – 1,70 m
Hloubka plavci:	1,80 – 3,70 m

Výstavba bazénu započala v roce 1965. Zařízení a technologie jsou stále původní, z toho důvodu je energetická náročnost budovy, zejména pak prosklených částí bazénu, pro zastaralost zařízení vysoká.

Od roku 1997 byly provedeny následující významné opravy a úpravy bazénu:

a) rekonstrukce topení	147 tis. Kč
b) oprava střechy	400 tis. Kč
c) rekonstrukce sociálního zařízení	700 tis. Kč
d) výměňková stanice	3 948 tis. Kč
(akce financována v rámci prostředků ISPROFIN ¹)	
e) utěsnění vany	350 tis. Kč
f) instalace průtokoměru spotřeby vody (požadavek KHS ²)	65 tis. Kč
CELKEM	5 610 tis. Kč

3.1.2 Ekonomické ukazatele

Ceny služeb

V posledním platném ceníku byly ceny následující:

a) pronájem bazénu	
- pronájem celého bazénu	1 400,- Kč/1 hod.
- pronájem poloviny bazénu	700,- Kč/1 hod.
- pronájem třetiny bazénu	500,- Kč/1 hod.
- pronájem 1 plavecké dráhy	250,- Kč/1 hod.
b) plavání pro veřejnost	
- dospělí	40,- Kč/osoba/1 hod.
- děti do 6 let	0,- Kč/1 hod.

Nákladovost a výnosy

Tab.3.1 : Analýza využití bazénu

	Využití v %	Náklady v Kč	Výnosy v Kč	Hospodářský výsledek v Kč
VSPŠG	47,14	1 420 995	0	-1 420 995
Pronájmy, služby	52,86	1 528 420	759 000	-769 420
Nevyužito	0,00	0	0	0
CELKEM	100,00	2 949 415	759 000	-2 190 415

Zdroj: [VSPŠG]

¹ ISPROFIN - Informační Systém programového financování

² KHS- Krajská hygienická stanice

Z tabulky 3.1 a obdobných výsledků uplynulých let je zřejmé, že

- celkové náklady na provoz bazénu činily ročně	2 949 tis. Kč
- výnosy za pronájem a služby činily ročně	759 tis. Kč
- ztráta, která byla financována z prostředků školy	2 190 tis. Kč

Přestože bazén patřil v Ostravě – Hrabůvce a okolí k oblíbeným a navštěvovaným objektům, jeho provoz byl pro Vítkovickou střední průmyslovou školu a gymnázium vysloveně ztrátový a škola byla nucena jeho činnost ukončit.

K uzavření bazénu školy došlo k 1. 10. 2012. V této souvislosti bylo nutné:

- ukončit k tomuto datu nájemní smlouvy na pronájem bazénu (snížení tržeb o 130 tis. Kč),
- provést převod movitého majetku na ostatní sportovní zařízení školy,
- uzavřít saunu a provést její demontáž,
- připravit opatření k organizační změně týkající se zrušení 4 pracovních míst (2 pracovní místa – lázeňská, 2 pracovní místa – strojník na bazénu),
- zabezpečit převod 3 zaměstnanců v rámci organizace školy bez negativního dopadu na její ekonomiku,
- vypořádat pracovně právní vztah 1 zaměstnance propuštěného pro nadbytečnost.

Úspora za období 10-12/2012 činila 300 tis. Kč (byla v ní zakalkulována rezerva na odstavení bazénu a vypořádání pracovně právního vztahu 1 zaměstnance).

3.2 Zpracování projektu „RAWELL centrum“

V této části bude zpracován návrh projektu podle jednotlivých bodů v rámci podnikatelského záměru.

1. Titulní strana

Název projektu: RAWELL centrum
Obor podnikání: Relaxační služby
Druh podnikání: Společnost s ručením omezeným
Sídlo podnikání: Ostrava-Hrabůvka, Hasičská 49, č. p. 1003,
parcelní číslo budovy 824, katastrální území: Hrabůvka
Vlastník objektu, pozemku: Vítkovická střední průmyslová škola a gymnázium
Adresa: Hasičská 49, 705 00 Ostrava- Hrabůvka IČ 00845183

2. Exekutivní souhrn

Podnikatelským záměrem je přebudování krytého bazénu v relaxační wellness centrum. Především budou využity rozsáhlé prostory objektu a stávající funkční zařízení nacházející se ve Vítkovické střední průmyslové škole a gymnáziu.

Devízou bude, že se v blízkém okolí nenachází přímý konkurent nabízející stejné služby pro stejný cílový segment. Potencionálními zákazníky by se měli stát především sportovci, kteří navštěvují místní fitness centrum BuduFitClub, víceúčelovou halu a další okolní sportovní zařízení. Plánovaná je především spolupráce s těmito sportovními zařízeními v rámci nabídkových akcí k podpoře zvýšení počtu klientů. Cílem je současně oslovit občany, kteří zatím o využívání relaxačních služeb neprojeví zájem. Zaujmout by je měla přijatelná cena a snadná dostupnost.

Na rozdíl od substitučních služeb, které se nacházejí v okolí a jsou zacíleny především na pacienty se zdravotními potížemi a pohybovým aparátem, se bude centrum RAWELL zaměřovat na zdravé jedince, převážně sportovce, kteří se chtějí zregenerovat a odpočinout si.

3. Analýza odvětví

Pojem wellness

Obecně se jedná o péči o člověka, kdy cílem je dosažení současně zdraví těla i mysli. Jedná se o zdravý životní styl, tedy o to, aby si člověk našel tu správnou cestu k tomu, aby se cítil dobře. Wellness by se dalo považovat i za způsob předcházení nemocem, stárnutí a ochabnutí. Dříve byli lidé přesvědčeni, že různé nemoci, únava a známky stárnutí jsou způsobeny především geneticky. Dnes již ale tyto názory vymizely a důraz je kladen na zdravý „lifestyle“, který má větší váhu a důležitost než nejrozumnější genetické předpoklady.

Historie relaxace a wellness

Historie wellness sahá až do dob starověkého Egypta a antiky. Již v těchto dobách užívali lidé výhod horkých pramenů. Ve starověkém Egyptě, zhruba 2000 let př.n.l., to byly horké vířivé vany a bazény užívané k terapeutickým účelům. Většinou byly vyhloubeny do skály, napuštěny vodou a ohřívány horkými kameny, které se do vod vhazovaly. V antickém Řecku, kde byl pěstován princip Kalokagathia (princip duševní i tělesné krásy), byly lázně stavěny poblíž vulkánů a geotermálních pramenů bohatých na minerální látky. Mnohdy se v nich konaly různé společenské akce či setkání filozofů. Z této doby jsou např. zachovány zmínky Platona o příznivých účincích minerálů a hydroterapie neboli léčby teplou vodou. V dobách Římského impéria můžeme poprvé narazit na lázně v podobě vířivých van – lázní stavěných pro stovky lidí. Byly to obrovské bazény, pod kterými se zatápělo, aby se voda ohřála, z akvaduktů sem byly přiváděny minerální vody a otroci dokonce vháněli do bazénů pomocí fukarů bublinky, aby relaxace byla ještě příjemnější.

Analýza makroprostředí

SLEPT analýza – skládá se z 5 faktorů (sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického). SLEPT analýza hodnotí tedy vnější vlivy, které působí na podnik a se kterými musí firma počítat.

Sociální faktory

V České republice žije přibližně 10 514 500 obyvatel, což jsou v nadneseném smyslu potenciální zákazníci. Lidé se nyní více zajímají o sport a fitness a zároveň více dbají na regeneraci a zdravý životní styl.

V únoru 2013 se míra nezaměstnanosti snížila oproti předcházejícímu období na 8,1 %. Průměrná míra nezaměstnanosti za rok 2012 byla 8,6%. [28]

Legislativní faktory

V České republice je podnikání upraveno Zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). K provozování masérských, rekondičních a regeneračních služeb a k provozování solárií je nejprve potřeba získat živnostenské oprávnění k této činnosti. Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené živnostenským zákonem. Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami jsou:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,
- c) bezúhonnost. (podrobně v příloze č. 4)

Bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů. Rehabilitační a masérské služby, stejně tak provozování solárií, jsou řazeny mezi živnosti vázané, kterou lze získat jejím ohlášením. Fyzická nebo právnická osoba, která hodlá provozovat ohlašovací živnost, je povinna to ohlásit živnostenskému úřadu.

Zároveň musí být splněny zvláštní podmínky provozování živnosti, kterými jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je živnostenský zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují. Odborná způsobilost pro vázané živnosti je stanovena v příloze živnostenského zákona nebo je upravena zvláštními právními předpisy. Podmínky k provozování rehabilitačních a služeb a provozování solárií jsou uvedeny v přílohách č. 5 a č. 6. [18]

Ustanovení o jednotlivých právních formách lze nalézt v Zákoně č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník a od roku 2014 nabude účinnosti nový Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Základním zákonem zabývajícím se otázkou hygieny je Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, Nařízení vlády č. 523/2002 a 21/2003 – ochrana zdraví při práci a Nařízení vlády č. 101/2005 Sb. o požadavcích na pracovní prostředí.

Ekonomické faktory

Příjmy obyvatel mají stoupající tendenci a průměrná měsíční mzda by měla nadále stoupat. Průměrná mzda v roce 2012 činila podle Českého statistického úřadu 24 626 Kč. Avšak průměrného výdělku nedosahuje více jak 60% obyvatelstva České republiky. Mezi státy Evropské unie patří průměrná měsíční mzda v České republice mezi ty nižší.

HDP v roce 2012 klesal ve všech čtvrtletích, a to jak v meziročním srovnání, tak i mezičtvrtletně, ekonomická recese se v průběhu roku postupně mírně prohlubovala.

Politické faktory

Česká republika je členem Evropské unie, je to stabilní stát a nehrozí možnost politického převratu, přestože vládní rozhodnutí jsou mnohdy rozporuplné a nejasné.

Technologické faktory

Tyto faktory nemají na náš obor podnikání významný vliv.

Analýza mikroprostředí

a) SWOT analýza

Silné stránky

- součástí areálu jsou sportovní zařízení, která navštěvují potenciální zákazníci
- snadná dopravní dostupnost
- kvalitní, dobře vyškolený personál
- vlastní internetové stránky
- nižší ceny služeb
- vysoká hustota obyvatelstva v okolí
- moderní, kvalitní vybavení

Slabé stránky

- nízké povědomí zákazníků
- chybějící reference
- vysoké náklady na rekonstrukci budovy

Příležitosti

- využití okolních sportovních zařízení k oslovení zákazníků
- možnost rozšíření podniku v souvislosti s volnými prostorovými kapacitami školy

Hrozby

- konkurence
- nezájem ze strany zákazníků
- zvyšující se výdaje domácností na základní životní potřeby
- méně atraktivní lokalita
- oblast s vyšším výskytem krádeží a drobných trestných činů

b) Analýza trhu dle Porterova modelu

Tento model definuje konkurenční tlaky a boj na trhu. Rivalita závisí na vzájemně působících silách

- dodavatelů
- substitučních výrobků (služeb)
- zákazníků
- stávající konkurence
- potenciálně nové konkurence

Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že se v předmětném objektu nacházel krytý bazén, což má velkou spojitost s wellness centrem a její mokrou zónou a vodoléčbou, ponechají se stávající dodavatelé na určité speciální zboží např. chemikálie (chlor) a služby (hygienické měření). Na další položky jako toaletní potřeby (ručníky, mýdla, masážní krémy) budou provedena výběrová řízení a poté zhodnoceny nabídky dodavatelů. Zvláštní pozornost bude věnována výběrovým řízením týkajících se nákladnějších vstupních investic, jako jsou vany, masážní stoly, solárium apod.

Přestože se jedná se o specializovaný druh zboží, existuje řada výrobců a na trh se tak dostává zboží rozdílné kvality a v různých cenových relacích.

Substituční služby

Na trhu existují firmy, které nabízejí podobné služby a které lze chápat jako substituční. Jedná se především o poskytování služeb v léčebných lázních, rehabilitačních zařízeních, wellness centrech, relaxačních centrech a fitness centrech. Ovšem většina těchto zařízení je zaměřena na jiné specializované služby a zacílena na jiný segment trhu.

Pokud se hovoří o trhu v širším měřítku, podnik se stává součástí vysoce konkurenčního prostředí. Jedná se o rozvíjející se odvětví, které se spolu s fitness centry stává trendem současné doby.

Co se týče trhu na Ostravsku a především lokality jižní části Ostravy, která bude hlavní spádovou oblastí, konkurence není největší hrozbou. Je to především proto, že zaměření každého wellness centra nebo rehabilitačních zařízení či léčebných lázní má odlišné zacílení trhu. Nejedná se tudíž o stejné služby, ale pouze o substituční, které mohou být nahrazeny.

Zákazníci

Prakticky není reálné oslovit kompletně celý trh tímto podnikatelským záměrem a jejím odvětvím. Proto je nutné vymezit určité segmenty, na které se RAWELL centrum bude z velké části zaměřovat.

Obvyklému základnímu rozdělení zákazníků podle pohlaví nebude přikládána velká důležitost, protože se předpokládá, že wellness centrum bude navštěvováno stejně ženami, tak i muži.

Hlavní zacílení však bude na sportovce navštěvující místní fitness centrum a víceúčelovou halu v areálu školy. S těmito dvěma zařízeními je plánována těsnější kooperace, aby bylo dosaženo vzájemného uspokojení. Spolupráce bude spočívat především v tom, že návštěvníci BuduFitClubu a tělocvičen, kteří zároveň využijí služeb RAWELL centra, budou mít zvýhodněné vstupné, především se to bude týkat dlouhodobých permanentek. Rovněž je možná spolupráce se sportovními kluby nacházejícími se v blízkosti podniku, jako např. TC Hrabůvka, FC Vítkovice 1919, TJ Vratimov a další. Pro skupiny tvořící více než 10 osob by byly nabídnuty zvýhodněné ceny a možnost využití specializovaných služeb právě se zaměřením na jejich sportovní odvětví.

Jak i vyplývá z mnou provedeného dotazníku v části 5. Marketingový výzkum, častými klienty tohoto oboru podnikání by mohli být studenti a mladí lidé. Proto bude snaha oslovit studenty pomocí slevových programů. Získání studentů by se dalo rovněž považovat za investici do budoucna. Pokud si zvyknou navštěvovat RAWELL centrum, mohou v tom pokračovat i později, kdy již budou patřit mezi pracující, z čehož lze získat vyšší profit.

A následně, v etapě již zaběhnutého provozu, bude velmi důležité oslovit klientelu, která o tomto druhu podnikání příliš neví a těchto služeb zatím vůbec nevyužívá. Bude velmi těžké zaujmout tento segment trhu, ale vzhledem k tomu, že se jedná o jeho velkou část, bude důležitou součástí. V tomto zacílení bude rozhodující především kvalitní, rozsáhlá a efektivní marketingová strategie.

Další dvě síly podle Porterova modelu budou podrobně rozebrány v části 4. Analýza konkurence.

4. Analýza konkurence

V této části budou analyzována konkurenční wellness a rehabilitační centra, která se objevují ve větší či menší vzdálenosti od podniku. Informace o konkurenci byly především získávány z internetových stránek, telefonicky a prostřednictvím e-mailu.

Hlavní konkurenti:

RR Centrum



Rehabilitační a regenerační centrum s.r.o.

Prokopa Velikého 40

703 00 Ostrava – Vítkovice

Podnik je specializovaný na rehabilitaci. Klade důraz na kvalitní péči a maximální léčebný účinek. Nejedná se o komerční rehabilitační centrum. Zajišťuje odborné vstupní vyšetření a pravidelné konzultace u zkušených lékařů. Nabízí kvalitní léčebné přístroje a vybavení. Některé ze služeb léčebné rehabilitace jsou vyšetření odborným lékařem, vodoléčba, individuální léčebný tělocvik, cvičení s therabandy, Bobath, Brügger, Pneuven Bevuk. Na rozdíl od RAWELL centra se jedná spíše o zdravotnické zařízení a jednotlivé procedury jsou hrazeny z velké části zdravotnickými pojišťovnami. Zacílení zákazníků je především na osoby po úrazu či mající jiné pohybové omezení.

Centrum léčebné rehabilitace Zámeček



Centrum léčebné rehabilitace Zámeček

Alejnikovova 5

700 30 Ostrava-Zábřeh

Je specializovaným ambulantním zařízením pro komplexní léčebnou rehabilitaci, vybavené moderní přístrojovou technikou pro elektroléčbu a elektrodiagnostiku, kompletní vodoléčbu s vířivými koupelemi pro horní či dolní končetiny, celotělovou vanou pro subaquální masáže a perličkové koupele. Disponuje bazénem s tryskami, vybaveným nejmodernějším zařízením pro automatickou kontrolu a regulaci hygienických parametrů vody, dále tělocvičnami pro individuální léčebnou tělesnou výchovu, prostory pro mechanoterapii, trakce, magnetoterapii, ultrazvuk, masáže a parafín. Jde o bezbariérové zařízení, čímž umožňuje komplexní terapii i pro pacienty na invalidním vozíku. Lékařský i zdravotnický personál tvoří kvalifikovaní odborníci – fyzioterapeuti s vysokoškolským a středoškolským vzděláním a dalšími odbornými nástavbovými kurzy. Odborným garantem jsou lékaři-specialisté v oboru rehabilitačního a fyzikálního lékařství, ovládající myoskeletální medicínu (manipulace a mobilizace páteře a kloubů), akupunkturu a aurikuloterapii, absolventi mnoha dalších odborných kurzů, kteří po vyšetření pacienta a vyhodnocení dokumentace stanoví přesnou diagnózu a navrhnu terapeutický plán prováděné léčby a kontrolují její postup a výsledek.

Toto rehabilitační zařízení se nachází v největší blízkosti od podniku, přesto jej nelze považovat za největšího konkurenta. Cílovým segmentem RAWELL centra jsou zdraví jedinci, kteří si chtějí odpočinout a zregenerovat, rehabilitace Zámeček je zaměřena na léčbu onemocnění a pacienty po úrazech.

DJK Fyzio Vítkovický stadion



DJK fyzio s.r.o.

Závodní 2892/86

Stadion ARÉNA

703 00 Ostrava - Vítkovice

DJK fyzio by mělo být považováno za největšího konkurenta, jelikož se jedná o velmi známé a dobře situované léčebné zařízení. Nachází se v Ostravě - Vítkovicích, kde se mimo jiné také nachází sportovní areál s krytou tenisovou halou, fitness centrem a fotbalovým stadionem, na kterém rovněž trénují mnozí profesionální atleti. Proto nemá toto rehabilitační zařízení o zákazníky nouzi.

Vycházela jsem především z vlastních zkušeností, jelikož jsem zde mnohokrát docházela z důvodů zdravotních potíží. V horním patře ordinují kvalifikovaní a renomovaní fyzioterapeuti, kteří poté většinou posílají své pacienty právě na jednotlivé rehabilitační procedury do přízemí, kde se nachází mokrá zóna. Je zde možné najít vyhřívaný bazén, vířivé vany, whirlpool a provádějí se zde různé druhy rehabilitačních masáží.

DJK Fyzio má stále dostatek klientů, mnohdy se stává, že z kapacitních důvodů nemůže všechny uspokojit. A v tom spočívá jejich veliké negativum.

Zacílení DJK Fyzio je především na profesionální sportovce, kteří trénují nejen přímo v areálu Vítkovického stadionu, ale ve všech sportovních zařízeních v Ostravě.

Hotel Zámek v Ostravě Zábřehu



Zámek Zábřeh

U Zámku 42/1

700 30 Ostrava Jih - Zábřeh

Hotel Zámek je tříhvězdičkový hotel v historické budově, jehož součástí je menší wellness centrum. Nejedná se tedy o podnik specializovaný na wellness, ale spíše o doplňkové služby hotelu. Wellness v hotelu Zámek je rozlohou velmi malé, což je pravděpodobně způsobeno umístěním, kde je zřejmá snaha maximálního využití malého prostoru, což ale nemusí být vždy pozitivní. Poptávka se především odvíjí od poptávky po ubytování v hotelu a zájmu hotelových hostů o tuto službu. Má tak zaručenou stálou reklamu pro hotelové zákazníky. Podle nabídky masáží a koupelí lze soudit, že toto centrum se bude zaměřovat především na relaxaci. Otevírací doba wellness je sice od 10 do 22 hodin, ale s výjimkou veřejného saunování je nutné si předem tuto službu objednat.

Jelikož wellness zde představuje primárně doplňkové služby pro hotelové hosty, úroveň služeb není na tak vysoké úrovni. Wellness centrum působí stísněným dojmem, proto za negativum považuji malou prostornost a nedostačující velikost. Hotel si však při udržování vysokého standardu služeb může získávat nové potenciální zákazníky i bez vynaložení vysokých prostředků na reklamu.

Wellnessa Masáže



WELLNESSA MASÁŽE f.o.

Výstavní 2224/8

Mariánské Hory

709 00 Ostrava 9 -Mariánské Hory

Jak již sám název napovídá, podnik se vyloženě specializuje na wellness. Jedná se o kvalitní, dobře vybavené relaxační centrum, ale přesto i zde lze nalézt určité nedostatky.

Výhodou podniku je právě specializace v oboru wellness. Nabízí široké spektrum služeb na velmi vysoké úrovni. Lze si vybrat z celé řady různých typů masáží, koupelí a zábalů. Nechybí ani sauna a solárium. Pozitivem je i vhodná poloha nedaleko od centra města, poblíž se nachází autobusová zastávka městské hromadné dopravy a k dispozici je také poměrně velké parkoviště.

Tento podnik má velmi kvalitně zpracované internetové stránky, ze kterých se zákazník dozví všechny potřebné informace a zároveň naláká na vysokou kvalitu služeb. Negativum však lze spatřovat ve velmi vysokých cenách, čímž se nabízí možnost přetáhnout potenciální zákazníky do wellness centra RAWELL.

Vedlejší konkurenti:

- Poliklinika, Ostrava- Hrabůvka, Ostrava 1
- Renesance Sana s.r.o. - Rehabilitace, Zelená 3062/26, 702 00 Moravská Ostrava
- Rehabilitace Mgr. Eva Nitková- Vratimov, U ještěrky

Shrnutí analýzy konkurence

Výše uvedených pět firem představuje hlavní konkurenty v oboru shodném s plánovaným podnikatelským záměrem. Dalo by se říci, že každý subjekt je zaměřen na wellness svým specifickým způsobem, tedy každý je zaměřen na jinou cílovou skupinu zákazníků. U hotelu se jedná vesměs o doplňkové služby, wellness zde není prioritou, což se projevuje v omezené nabídce poskytovaných služeb.

Druhou skupinou jsou relaxační centra s charakterem zdravotních středisek. Tato centra jsou zaměřena především na rehabilitace, masáže, koupele a jiné léčivé metody. I těchto středisek tu není mnoho. Jejich devízou je široká nabídka a mimořádně vysoká kvalita poskytovaných služeb.

5. Marketingový výzkum

Pro zkoumání informací o projektu jsem zvolila metodu výzkumu přímo v terénu. Použila jsem dotazníkovou formu, kde jsem se snažila především zjistit, zda má místní obyvatelstvo zájem o vybudování nového wellness centra, kdo nejvíce tato centra navštěvuje, a z toho následně vyvodit zacílení podniku.

Dotazníky jsem zanechala především ve spádové oblasti, tedy v Ostravě- Hrabůvce a jejím okolí. Jelikož je plánovaná spolupráce s místním fitness centrem BuduFitClub a za potenciální zákazníky jsou považováni také návštěvníci víceúčelové haly Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia, většinu z nich jsem zanechala na těchto dvou místech. Dále mi bylo umožněno několik dotazníků ponechat v soukromých čekárnách nedaleké polikliniky. Zbylé dotazníky jsem umístila do jednotlivých wellness center, kde mi to, až na výjimky, bylo povoleno.

Výsledky dotazníku

Písemný dotazník jsem sestavila co nejjednodušeji, aby na kladené otázky mohli respondenti rychle a snadno odpovědět. Protože v poslední době jsou dotazníky a ankety velice často používaným prostředkem k získávání informací, občany už odrazuje jejich časté vyplňování. V dotazníku jsem proto položila pouze 6 snadných otázek, jejichž zodpovězení by mělo pomoci zjistit informace týkající se projektu. Přesné znění otázek se nachází v příloze 2.

V relativně krátkém časovém úseku jsem získala dostatek vyplněných dotazníků. Celkově vyplnilo dotazník 420 respondentů, z nich jsem vybrala jen ty, kteří wellness centrum alespoň

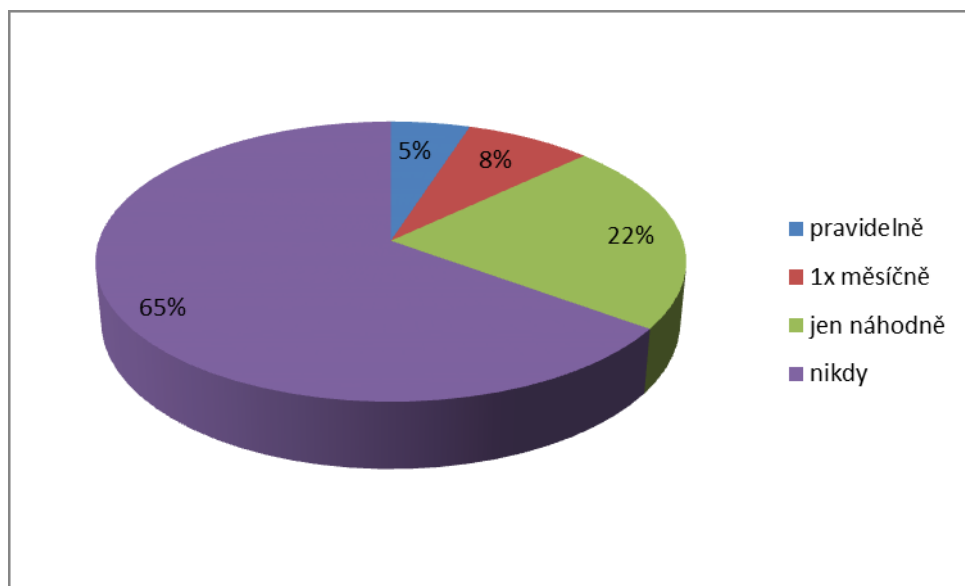
jednou navštívili. Jednalo se o 82 žen a 64 mužů. Již z toho lze odvodit, že regenerační centra navštěvuje více žen než mužů. Pravděpodobně ano. Nicméně se musí také přihlídnout k větší ochotě žen strávit pár sekund nad jejím vyplňováním.

Co se týče věkových skupin, zaznamenala jsem poměrně zajímavý výsledek v tom, že kromě klientů ve věku mezi 30-50 lety, wellness zároveň navštěvuje mnoho studentů nebo pracujících s nízkým věkem.

- a) Do 30 let 30 žen, 19 mužů
- b) 30-50 let 38 žen, 28 mužů
- c) Nad 50 let 14 žen, 17 mužů

Třetí otázka směřovala na zkušenosti s návštěvou některého wellness centra. Pouze asi 35% dotázaných navštívilo někdy nějaké wellness centrum. Téměř dvě třetiny respondentů nikdy nebylo v žádném wellness centru, v čemž lze spatřit příležitost a ukázat těmto potenciálním zákazníkům, o co přicházejí a pokusit se je nalákat. Péče o vlastní zdraví a krásu by se měla stát běžnou součástí jejich života. Je potřeba širšímu spektru obyvatelstva vysvětlit, že tato aktivita není jen záležitostí sportovců, vysoko příjmových skupin lidí, případně nemocných, ale mít dostatek energie je základním předpokladem kvalitního života.

Graf 3.1: Návštěvnost wellness center



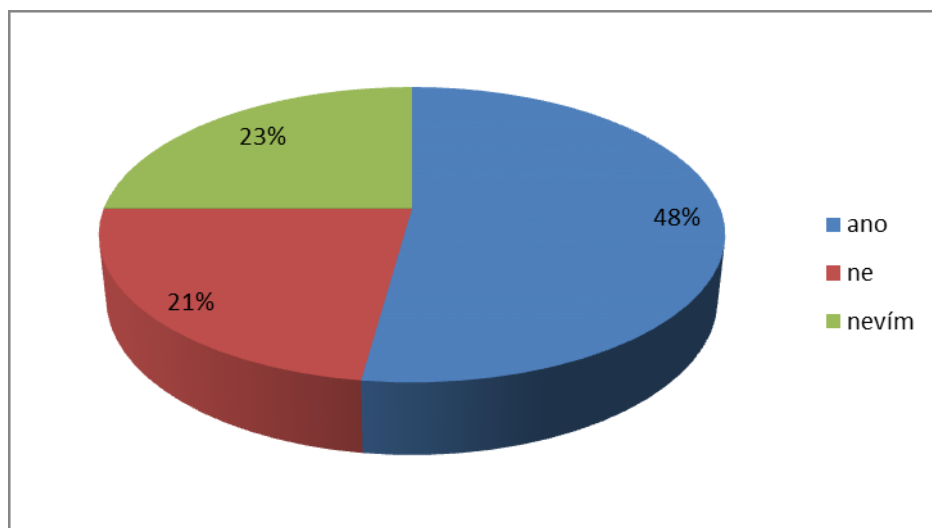
Zdroj: [vlastní zpracování]

Cílem další otázky bylo zjistit, zda je na území Ostravy dostatek wellness center. Vzhledem k tomu, že u této otázky nebyla možnost „nevím“, předpokládám, že jedinci, kteří s wellness nepřišli zatím do styku, odpověděli, že množství a kvalita těchto center v regionu je

dostačující. Jen asi jedné třetině dotázaných nevyhovuje množství a kvalita wellness center v regionu, což svědčí o zájmu tyto služby využívat.

V klíčové otázce se ptám na konkrétní zájem navštěvovat nové wellness centrum právě v Ostravě- Hrabůvce. Podle dotazníku by zde zájem určitě byl. Výsledek vyhodnocení této otázky je uveden v Grafu 3.2.

Graf 3.2 : Zájem o nové wellness centrum v Ostravě – Hrabůvce



Zdroj: [vlastní zpracování]

A poslední otázka se opět týkala pouze těch, kteří již některé z těchto zařízení navštívili. Dotazovala jsem se, jakým způsobem se o rehabilitačním centru dozvěděli. Nepřekvapilo mne, že nejčastější odpovědí byla informace získaná od známého a zhruba stejný počet respondentů uvedlo jako zdroj internet. Z toho plyne, že je třeba se zaměřit na dobře zpracované internetové stránky a klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb i personálu. Dalšími variantami byla informace získána z letáků nebo jiného zdroje, což však označilo jen nepatrné množství respondentů.

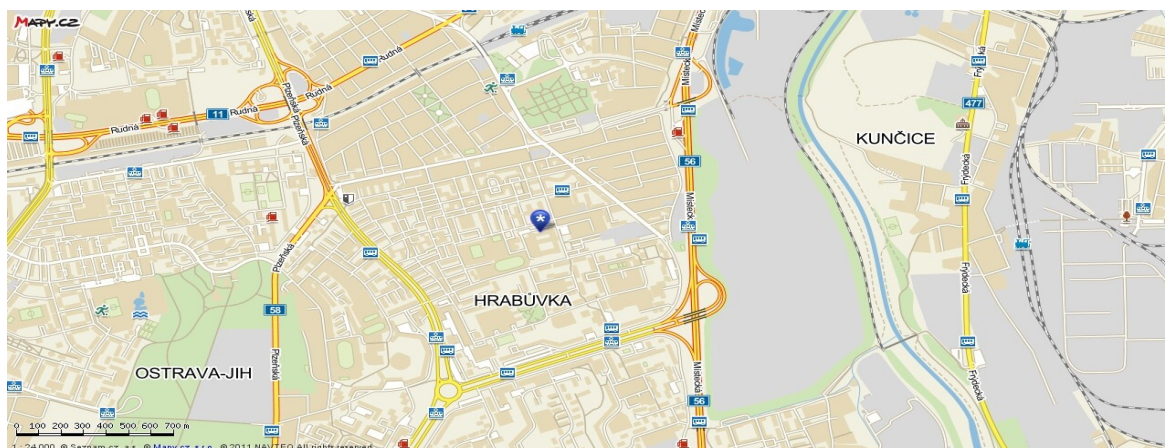
Přestože je vhodné tyto výsledky brát s určitým nadhledem, vyplývá z nich, že vybudování relaxačního wellness centra téměř v srdci Hrabůvky by rozhodně jednoznačnou podnikatelskou příležitostí bylo. Nezbytnou podmínkou však bude osvěta obyvatelstva týkající se jejich zdraví a především pak perfektní reklama.

6. Popis podniku

Lokalita a dopravní dostupnost

Podnik se nachází v Ostravě- Hrabůvce, na Hasičské ulici, v areálu Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia (viz. mapa, objekt - naše nové wellness centrum je označeno modrým praporkem).

Obr.3.1: Orientační mapka jižní části Ostravy



Zdroj: [<http://www.mapy.cz>]

Obr.3.2: Orientační mapa dopravní dostupnosti



Zdroj: [<http://www.dpo.cz>]

Dostupnost MHD:

Tramvaje č. 3, 19 – výstup na zastávce Jubilejní kolonie.

Tramvaje č. 1, 10 – výstup na zastávce Dřevoprodej.

Autobusy č. 50, 96 – výstup na zastávce Učiliště Vítkovic.

Autobusy č. 35, 39 – výstup na zastávce Dřevoprodej.

Příjezd autem:

Většina zákazníků bude přijíždět především svými automobily. Přímo před vstupem do Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia je velké parkoviště, které je permanentně střeženo kamerovým systémem.

Nabídka služeb

Zákazníkům bude nabídnuta široká nabídka služeb, která by se postupem času, podle zájmu klientů, mohla rozšířit až do využití veškerých prostorových kapacit bývalého krytého bazénu. Nabízenými službami budou: finská sauna s malým ledovým bazénkem, vířivý bazén, masáže, whirlpool, různé druhy relaxačních koupelí, solárium a místnost pro protahovací cviky, kde bude možno využít odborných znalostí kvalifikovaných fyzioterapeutů.

Vybavení provozovny – vířivý bazén, 3 vany, 3 masážní stoly, speciální místnost pro solárium, sauna s ledovým bazénkem.

Personál

Personál se bude skládat z osmi zaměstnanců. Hlavním koordinátorem veškerých činností bude manager, na recepci bude jedna stálá recepční, která bude střídána dvěma brigádníci, dále zde budou tři kvalifikovaní maséři, tři fyzioterapeuti, kteří se budou postupně během provozní doby střídát a obsluhovat veškerá zařízení a především poskytovat klientům odborné rady.

7. Organizační plán

Stejně jako uzavřený krytý bazén, tak i nově vybudované wellness centrum bude součástí Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia, která je členem skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Veškeré projektové záležitosti, vstupní investice musí být schváleny Radou školské právnické osoby VSPŠG.

Základní údaje o VSPŠG:

Den zápisu (vzniku): 1. 9. 2008

Název školské právnické osoby: Vítkovická střední průmyslová škola a gymnázium

Sídlo: Hasičská 1003/49, 700 30 Ostrava – Hrabůvka

Identifikační číslo: 26 836 025

Rezortní identifikátor: 650 069 021

Součástí:

- a. Střední škola
- b. Domov mládeže
- c. Školní jídelna
- d. 2 víceúčelové tělocvičny
- e. krytý bazén

Zřizovatel: VÍTKOVICE, a.s., Ruská 2887/101, 706 02 Ostrava – Vítkovice a
AHOL – Střední odborná škola, s.r.o., náměstí Jiřího z Poděbrad 301/26,
703 00 Ostrava – Vítkovice

Statutární orgán zřizovatele:

Ing. Jan Světlík, narozen 17. 8. 1958, Veleslavínova 1766/13, 702 00 Ostrava

Ing. Milan Juřík, narozen 23. 2. 1943, Na Výsluní 2801, 738 01 Frýdek – Místek

Ing. Jaromír Šiler, narozen 18. 4. 1957, 739 36 Sedliště 206

Mgr. Pavel Filipčík, narozen 14. 4. 1975, Zikova 2113/22, 628 00 Brno – Lišeň

Ing. Václav Dostál, narozen 31. 5. 1958, Smetanova 772, 742 13 Studénka

JUDr. Josef Holík, narozen 19. 1. 1950, Pstruží 263, 739 11 Frýdlant n. Ostravicí

Ředitel (statutární orgán):

Mgr. Jiří Klocek, narozen 26.2.1949

Členové rady:

Mgr. Pavel Filipčík, narozen 14. 4. 1975

JUDr. Josef Holík, narozen 19. 1. 1950

PhDr. Dana Lyčková, narozena 3. 7. 1954

Ing. Halina Ryšková, narozena 27. 9. 1966

Ing. Jan Světlík, narozen 17. 8. 1958

Prof. Ing. Radim Farana, CSc., narozen 20. 4. 1965

Právní forma projektu

RAWELL centrum bude podnikat ve formě společnosti s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezením

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti. Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové obchodní společnosti. Vymezení společnosti s ručením omezeným je v Obchodním zákoníku počínaje § 105.

Založení společnosti

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným. Společnost může mít nejvíce padesát společníků. Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200 000 Kč. Výše vkladu společníka musí činit alespoň 20 000 Kč.

V případě společnosti s jedním společníkem je společnost založena zakladatelskou listinou. V ostatních případech se zakládá společenskou smlouvou. Ta musí obsahovat:

- a) firmu a sídlo společnosti,
- b) určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c) předmět podnikání (činnosti),
- d) výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu,
- e) jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- f) jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- g) určení správce vkladu,
- h) jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.

Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30 %. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100 000 Kč. Je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál.

Firma společnosti musí obsahovat označení “společnost s ručením omezeným”, postačí však zkratka “spol. s r.o.” nebo “s.r.o.”.

Ručení společnosti

Společnost s ručením omezeným odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.

Orgány společnosti

Základními orgány společnosti s ručením omezeným jsou:

- valná hromada,
- jednatel,
- dozorčí rada.

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Rozhoduje o zásadních otázkách, jako je jmenování a odměňování jednatelů, rozhodování o základním kapitálu či o zániku společnosti. Valná hromada je svolávána minimálně jednou ročně.

Jednatel je statutárním orgánem společnosti. Může být jmenováno i více jednatelů. Jednatel musí splňovat podmínky pro provozování živnosti. Přísluší mu obchodní vedení společnosti a je povinen vést firemní účetnictví.

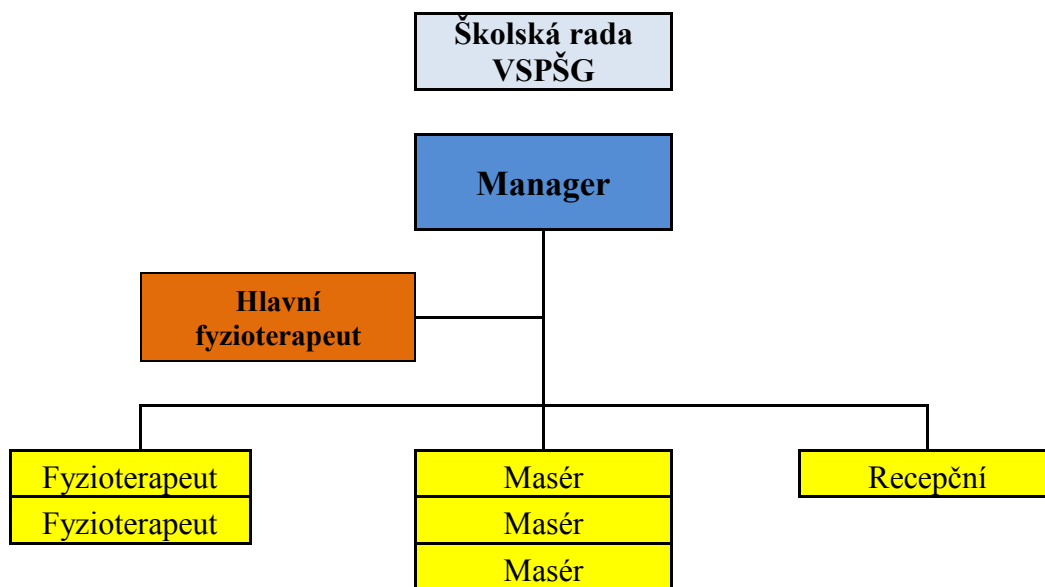
Dozorčí rada není povinným orgánem společnosti. Dohlíží například na činnost jednatelů, či přezkoumává účetní uzávěrku. [19]

Organizační struktura společnosti

Prosperující podnik musí disponovat kvalitním a vysoce kvalifikovaným managementem, tedy vedením, aby byl zajištěn úspěšný chod wellness centra. Kvalita managementu je tedy považována za stěžejní faktor určující úspěšnost projektu. Cílem řízení a organizace podniku je nalézt optimální strukturu lidských zdrojů, která by zajistila kvalifikovanou péči o zákazníky a zároveň přispívala k rozvoji a stabilizaci organizace. Proto bude kladen důraz na kvalifikaci, zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů týmu. Základní rozhodovací pravomoci ve věci strategických cílů a odpovědnosti však bude mít nadále VSPŠG. Chod

společnosti, rozdělení pravomocí a řízení společnosti bude vycházet z následujícího organizačního schématu.

Schéma 3.1: Organizační schéma wellness centra



Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkově bude mít RAWELL centrum 8 stálých zaměstnanců. Jednalo by se o managera, hlavního fyzioterapeuta, který by v případně nepřítomnosti managera zastával jeho funkci, dále 2 fyzioterapeuty, 3 maséry a 1 recepční.

Manager podniku

Náplní práce managera podniku je komunikace s podnikatelským prostředím uvnitř i vně podniku. Zaměřuje se na stanovení krátkodobé vize podniku i vymezení dlouhodobých cílů, kterých by chtěla společnost dosáhnout v horizontu pěti až desíti let. Na základě idey majitele bude stanovena strategie spolu se strategickými cíli podniku. Specializuje se na řízení a vedení podniku, včetně zpětnovazebné kontroly, zjišťování spokojenosti zákazníků.

Mezi základní klíčové kompetence managera patří:

- *plánování* – proces, ve kterém je formulován cíl činnosti a cesty na jeho dosažení,
- *organizování* – vymezení, stanovení a zabezpečení činností a vzájemných vztahů jednotlivých pracovníků a pracovních týmů při plnění určitého cíle,
- *personální práce* – získat a udržet a optimálně využít schopné pracovníky,

- *vedení lidí* – schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své pracovníky ke kvalitnímu plnění stanovených cílů,
- *kontrola* – proces sledování realizace plánů a stavení opatření v případě odchylek.

Dalšími stěžejními pozicemi jsou v podniku fyzioterapeuti a maséři. Kdy hlavní fyzioterapeut bude zástupcem majitele a další dva fyzioterapeuti budou jeho podřízenými pracovníky.

Hlavní fyzioterapeut

Náplň práce hlavního fyzioterapeuta vyplývá z jeho zařazení do organizační struktury. Bude zástupcem manažera, to znamená, že v době jeho nepřítomnosti bude zastávat v podniku manažerskou, řídicí a kontrolní funkci. Bude řešit operativní záležitosti, pomáhat s výběrem a vzděláváním nových zaměstnanců. Stěžejní náplní jeho práce však bude fyzioterapie, včetně vedení dalších fyzioterapeutů.

Fyzioterapeut

Rehabilitační zařízení se bude zaměřovat především na fyzikální terapie, kde bude hlavní náplní určování správného rehabilitačního postupu a činnost masérská.

Fyzioterapeut je zdravotnický odborník, specialista, který je schopen pečovat o zdraví svých klientů, zejména se zaměřuje na stav pohybového aparátu. Používá k tomu především pohybovou léčbu (cvičení), dále prostředky fyzikální terapie (elektroléčbu, vodoléčbu) a manuální terapie (uvolnění kloubních blokády, kůže, podkoží a svalů). Kromě těchto činností provádí fyzioterapeutická vyšetření funkcí sledovaných orgánů a hybných systémů a na základě těchto vyšetření naplňuje pro příslušného klienta (pacienta) celý průběh terapie v určitém časovém horizontu.

Pracovními prostředky jsou různé masážní přístroje, masážní oleje, lázně, sprchy, ultrazvuk, speciální nářadí a diagnostické přístroje. Předpokladem pro úspěšný výkon povolání je absolvování studijního oboru Fyzioterapeut nebo oboru Rehabilitační pracovník vyšších odborných škol. Je možné také jiné středoškolské či zdravotnického vzdělání doplnit dalším vzděláním zaměřeným na fyzioterapii.

Požadavky na fyzioterapeuta:

- vzdělání VOŠ/VŠ (fyzioterapeut) nebo SZŠ,
- registrace k výkonu povolání bez odborného dohledu,

- výpis z Rejstříku trestu,
- praxe v oboru minimálně 4 roky,
- certifikáty a osvědčení nutné k výkonu povolání
- pracovitost.

Masér

Masér bude provádět odpočinkové, relaxační, ale i sportovní a rekondiční masáže. Rozumí stavbě lidského těla, zejména pak funkcím kosterní a svalové soustavy. Pokud klient chce, masér může rozhodnout o nejvhodnějším druhu masáže a na základě toho provede klasickou, sportovní a pohotovostní masáž celého těla a jeho jednotlivých částí, zejména svalů, kůže, vaziva, kloubů. Doporučuje také vhodná kondiční, rekondiční, rehabilitační, posilovací, kompenzační a uvolňovací cvičení svým klientům a určitým cvikům je také učí. Při provádění masérské praxe uplatňuje hygienicko - epidemiologické normy a zásady bezpečnosti a ochrany zdraví.

Požadavky na maséra:

- akreditovaný kurz Masér pro sportovní a rekondiční masáže.

Recepční

Recepční je klíčovou osobou pro celkový dojem při návštěvě rehabilitačního zařízení. Bude provádět objednávky a rezervace klientů, odpovídat jim na jejich dotazy, vyřizovat administrativní záležitosti – emaily, telefony, písemnou agendu. Bude pravidelně reportovat manažerovi nebo jeho zástupci, hlavnímu fyzioterapeutovi.

Požadavky na recepční:

- středoškolské vzdělání s maturitou

Mezi její základní dovednosti musí patřit:

- pečlivost,
- příjemné vystupování, ochota, vstřícnost, komunikativnost,
- práce na PC, angličtina,
- zájem o sport a wellness,
- organizační schopnosti.

Personální politika

Pro managera firmy bude klíčové obsazení místa hlavního fyzioterapeuta. Tento může být přijat i na základě osobní známosti a dle zkušeností. Metody náboru ostatních fyzioterapeutů i masérů by měly být prováděny managerem již ve spolupráci s hlavním fyzioterapeutem na základě dvoukolového výběrového řízení. Uchazeči se v prvním kole představí, předloží své životopisy, doklady o vzdělání a absolvovaných kurzech. Z nich budou managerem vybráni vhodní adepti do druhého kola, ve kterém bude probíhat praktická aplikace dovedností a zkušeností adepta. Podle toho, jak bude podnik prosperovat a podle poptávky po poskytovaných službách, by měl manager zvažovat, zda je počet pracovníků optimální, či v případě velmi dobrých ekonomických výsledků a rostoucímu zájmu o nabízené služby uvažovat o rozšíření personálu. Samozřejmě v opačném případě i o snížení počtu pracovníků.

Ze strany podniku bude podporováno zvyšování kvalifikace pracovníků, ovšem to bude s podmínkou, že v případě, když se fyzioterapeut rozhodne opustit podnik dříve než za dva roky po dokončení daného rekvalifikačního či jiného vzdělávacího kurzu, uhradí společnosti veškeré náklady s tímto školením spojené. Tímto si manager bude chtít udržet svůj kvalitní personál, kterému poskytuje rozšíření jejich vlastních znalostí z oboru.

8. Marketingový plán

Kvalitně a promyšleně zpracovaný marketingový plán je základním předpokladem úspěchu firmy na trhu a tímto se stává pro podnikatele klíčovým materiálem. Marketingový plán jasně vymezuje, čeho chce firma dosáhnout, jakými prostředky toho chce dosáhnout a v jakém časovém horizontu. Jeho cílem je přesvědčit zákazníky o kvalitě a jedinečnosti služby.

Při tvorbě plánu bude využito klasického marketingového mixu 4P, což je vyspecifikování produktu (v tomto případě služby), stanovení optimální ceny, vhodného způsobu vedení reklamní kampaně a určení místa poskytování služby. Tento plán by neměl být zaměřen pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale musí popisovat i další rozvoj. Marketingový plán je materiál živý, proto je důležité jej neustále sledovat, vyhodnocovat a dále podle potřeby upravovat.

a) Produkt - poskytované služby

RAWELL centrum bude nabízet služby související s péčí o tělo, převážně relaxační a wellness služby:

Vířivý bazén



Vířivý bazén je vhodný pro odpočinek a uvolnění svalů, kombinuje maximální funkčnost, efektivní provoz a velice atraktivní design. Bazén přináší řadu pozitivních účinků. Masážní trysky pomáhají odstraňovat stres, uvolňují a zmírňují napětí svalů. Teplá voda zlepšuje krevní oběh a urychluje zotavení při poškození tkáně. Díky vztlaku si odpočinou klouby a páteř.

Parametry bazénu:

- Počet míst: 6
- Rozměry vířivky: Ø 240 cm
- Masážní trysky: 31 ks
- Vzduchové trysky: 12 ks
- Osvětlení: světlo (55 ks LED diod) + pásek LED osvětlení (12 ks LED diod)
- Masážní motor: 3 ks masážní čerpadla (2,2 kW), 4 ks sacích košů uvnitř vany
- Cirkulační motor: 1 ks s výkonem 0,37 kW s vlasovým filtrem Perličkový (vzduchový) motor: profesionální dmyhadlo určené pro nepřetržitý provoz vř. filtru na sání 750 W
- Titanová průtoková ohřívací jednotka: 1 ks (6 kW)

Finská sauna



Při saunování jde o cílené střídání teplotních nárazů horkého vzduchu v kontrastu s ledovou vodní koupelí nebo sprchou. Pro zvýšení účinků horka "v potírně" se může provádět automasáž nejrůznějšími masážními žínkami a kartáči. Přiměřeným počtem střídáním cyklů pobytu v potírně a cyklů ochlazení lze individuálně dosáhnout potřebných účinků sauny. Po aplikaci sauny je potřebné rázné ochlazení v bazénku s ledovou vodou. K těmto účelům postačí bazén malý, pouze na ponoření.



Masáže

Masáž je terapie, kterou se mohou aplikováním tlaku na svaly a tkáně léčit zranění, zmírňovat bolesti a stres, zlepšovat krevní oběh a uvolňovat napětí.



Skandinávská klasická masáž- podporuje přirozenou regenerační schopnost organismu, uvolňuje svalové napětí, podporuje odtok únavových látek, zlepšuje fyzickou odolnost organismu. Vychází z finské masérské školy, je blízká evropskému pojetí životního stylu.

Medová masáž- je známá pro své detoxikační účinky, působení na klouby, zlepšení oběhu a posílení imunitního systému. Provádí se hlavně na zádech, ale někdy také na stehnech nebo velkých kloubech.

Masáž lávovými kameny- masáží horkými kameny se tělo nejen zbavuje chronické únavy, ale také ho nabíjí energií. Stimuluje krevní oběh a lymfatický systém, uvolňuje ztuhlé svaly i klouby, rozptyluje svalovou tenzi a tím přispívá k urychlení regenerace tkání.

Čokoládová masáž- obsahuje mnoho užitečných prvků pro lidský organismus. Díky čokoládové masáži či zábalu tělo přes pokožku vstřebává vitamíny, aminokyseliny, minerály a antioxidanty. Má příznivý vliv na srdce a odplavuje toxické látky z těla.

Koupele - koupele s aromaterapeutickými oleji představují šetrný způsob péče o pokožku, zároveň jsou i osvědčeným způsobem k navození psychické rovnováhy. Vodní lázeň netvoří pěnu, ale jemnou mléčnou emulzi, která pokožku ošetřuje velmi citlivě, aniž by narušovala její ochranný plášť.



Koupele s levandulovým olejem- zklidňuje nervové napětí, uvolňuje svalstvo, snižuje krevní tlak, regeneruje a hojí, působí dezodoračně a antisepticky.

Koupele z produktů Mrtvého moře- bahno i sůl mají blahodárné léčebné i relaxační účinky na lidský organismus. Hraje velkou roli při obtížích, jakými jsou lupénka, ekzém, akné, revmatismus, akutní a chronické záněty či bolesti pohybového aparátu.

Bylinné koupele - účinnost koupelí je velmi vysoká, protože látky obsažené v bylinách jsou přijímány celým povrchem těla, což jsou cca 2m² a navíc jsou přijímány inhalačně vdechováním výparů. Teplota vody se pohybuje kolem přirozené tělesné teploty 35-37 C°.

Koupele s minerálními solemi - navozuje stav absolutní relaxace a to zejména po náročných sportovních výkonech. Redukuje stres, únavu, deprese a dodává tělu životně důležité minerály.

Zábaly

Různé typy zábalů se používaly již od pradávna, součástí procedur budou některé zábaly doplněné i originální masážní technikou.



Čokoládový zábal - je to výjimečný prostředek proti stresu a špatné náladě. Obohacuje pokožku minerály, podporuje tvorbu hormonů radosti, působí proti depresím. Procedura byla potvrzena mnohými vědeckými výzkumy.

Medový zábal - přírodní med má výjimečně příznivý účinek na pokožku a celý organismus. Medový zábal spolu s masáží a se solí z Mrtvého moře zvlhčuje a zvláčňuje pokožku.

Rašelinový zábal - rašelina má odvodňující účinek, působí proti celulitidě. Je výborná pro ty klienty, kteří kvůli problémům se štítnou žlázou nemohou používat produkty s mořskou vodou nebo bahnem. Má protizánětlivé účinky, čistí pokožku, zvlhčuje, je unikátní svou jemností. Její antiseptické, hojivé, očišťující vlastnosti podporují obnovu pokožky a její pH a zmírňuje bolest kloubů.

Jogurtový zábal - zvyšuje ochranu imunitního systému, zeslabuje bolest v kloubech, hydratuje, odvádí tekutinu a toxiny z organismu. Pokožku zpevňuje a činí ji jemnější. Zákazník si bude moci vybrat ze směsí aromatických přísad.

Zábal s mořským bahnem - mořské bahno prohřívá a uvolňuje bolavé svaly, klouby, vazy, šlachy. Dodává tělu velké množství minerálů. Vstřebává toxické látky a tukovou tkáň. Bude připraven výběr z několika druhů bahna (hřejivé, chladivé, s alantoinem).

Turbosolárium



Turbosolárium pomůže klientům připravit pokožku na letní sluneční paprsky, které často způsobují spáleniny či alergické reakce, příznivě působí na ekzémy a lupénku, zlepšuje krevní oběh, ovlivňuje celkovou látkovou výměnu, podporuje tvorbu vitamínu D3 a vápníku. I v zimních měsících má pozitivní vliv na organismus, posiluje imunitní systém a je výborným preventivním prostředkem proti zimní depresi.

Místnost pro relaxační cvičení



Součástí wellness centra bude jeden menší sál vybavený řadou speciálních rehabilitačních pomůcek a k dispozici bude kvalifikovaný fyzioterapeut.

b) Cena

Při stanovování ceny je velice důležité sledovat cenu konkurence v místě a pro začátek podnikání nastavit cenu nižší než má konkurence.

Vířivý bazén

50 Kč/ hod. (pouze v rámci využití dalších procedur)

Solárium

9,-Kč /min.

8,-Kč /min. (přenosná permanentka 100 min. = 800,-Kč)

7,-Kč /min. (přenosná permanentka 200 min. = 1 400,-Kč)

Sauna

200,-Kč /hod.

270,-Kč /90min.

350,-Kč /2 hod.

185,-Kč /hod. (permanentka 10hod. = 1 850,-Kč)

170,-Kč /hod. (permanentka 25hod. = 4 250,-Kč)

(V ceně je zapůjčení ručníku nebo prostěradla)

Masáže

Skandinávská klasická masáž 500 Kč/ hod.

Skandinávská masáž zad a šíje 250 Kč/ 30min.

Medová masáž 400 Kč/ 30 min.

Masáž lávovými kameny částečná 600 Kč/ 90min.

Masáž lávovými kameny celková 900 Kč/ 2hod.

Čokoládová masáž 600 Kč/ hod.

Doplňková relaxační masáž ke koupelím a zábalům 200 Kč/hod.

Koupele

Bylinné, s éterickými oleji, minerálními solemi 200,-Kč/20min.

S přísadky produktu Mrtvého moře 220,-Kč/20min.

Zábaly

Čokoládový zábal + šálek čokolády	650,-Kč/40min.
Rašelinový, jogurtový, s olivovým olejem	300,-Kč/30min.
Celotělový zábal s bahnem z Mrtvého moře	500,-Kč/30min.

Slevy až 30% pro skupiny tvořící minimálně 10 osob v závislosti na balíčku služeb.

Sleva 10% pro studenty (vyj. solárium).

c) Propagace

Propagace představuje veškeré aktivity spojené s informováním zákazníků o poskytovaných službách a stimulováním k pravidelným návštěvám zařízení.

Pro úspěch zřizovaného podniku je nesmírně důležité dostat jméno firmy do povědomí zákazníků, seznámit je s nabízenými službami a upozornit na jejich kvalitu a jedinečnost. Z tohoto důvodu je nutná reklama. K tomu, aby potenciální klientela zjistila, že se v těchto prostorách otevírá nové wellness centrum, je potřeba je zaujmout kvalitní a atraktivní marketingovou propagací a komunikací. Musí se investovat do těch forem propagace, která bude efektivní a zároveň cenově přijatelná.

Hlavní lokalitou, kde se propagace bude uplatňovat, bude Ostrava- Hrabůvka a její přilehlé okolní části.

Budou použity 4 formy propagace:

E - mail

V prvé řadě bude nutné oslovit místní fitness centrum BuduFitClub, se kterým je plánovaná těsná spolupráce. Prvotní kooperace bude spočívat v rozesílání emailů, které posílají svým klientům s přehledem nabídky služeb pro upozornění na akce spojené s RAWELL centrem a jeho nabídkou služeb.

Internetové stránky

Vytvořené internetové stránky budou poskytovat veškeré informace potřebné k zjištění kontaktu, rezervaci a objednání. Bude zde prezentována veškerá nabídka služeb, která bude popsána a obohacena o demonstrativní fotografie procedur včetně ceníku.

Letáky

Další důležitou součástí marketingu bude vytištění a roznesení letáků. Jedná se o poměrně levnou formu propagace, které by měla být využívána v hojné míře. Především je potřebné umístit letáky v areálu budovy Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia, dále do domovních schránek, na autobusové zastávky a poté i rozdávat přímo v terénu.

Billboard

Jelikož se jedná o finančně náročnou formu marketingu, je potřebné pečlivě zhodnotit a vybrat atraktivní místo pro jeho umístění. Jde o velmi efektivní a důležitý způsob upozornění na sebe, především v počáteční fázi rozvoje podniku. Vzhledem k finančním možnostem budou umístěny tři reklamní billboardy v okolí Ostravy-Hrabůvky.

d) Distribuce

Služby budou poskytovány zákazníkovi přímo v prostorách podniku.

Provozní doba: úterý - neděle 10-20 hod.

9. Hodnocení rizik

Riziko je nedílnou součástí podnikání. Je spojeno s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků, ale i s nebezpečím neúspěchu daného podnikatelského subjektu. Neúspěch vede ke ztrátám, které mohou narušit stabilitu firmy nebo dokonce vést až k jejímu úpadku. Obecně je možné chápat podnikatelské riziko jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou negativně odchylovat od výsledků předpokládaných. S riziky se musí počítat, pokud možno se jim co nejlépe vyvarovat nebo alespoň co nejefektivněji řídit jejich dopad.

Základem je stanovení významných faktorů, které mohou negativně ovlivnit činnost či životaschopnost společnost. Mezi hlavní rizika pro společnost lze zařadit:

- A. Ekonomické riziko
- B. Riziko odcizení či poškození majetku společnosti
- C. Nedostatek zákazníků
- D. Lokalitu s častějším výskytem krádeží
- E. Porušení norem a předpisů souvisejících s činností
- F. Vstup nových konkurentů

A) Ekonomická rizika

Ekonomická rizika bývají nejčastější. Tomuto riziku je třeba předejít co nejpřesnějším odhadem vývoje tržeb a potřebným kapitálem. Budou vypracovány čtyři varianty plánování finančních výkazů. A to varianta nereálná, pesimistická, optimistická a realistická.

Dalším ekonomickým rizikem může být zvýšení inflace nad obvyklou míru. To by mělo za následek zvýšení všech cen. Byla by proto nutnost zvýšit ceny služeb RAWELL centra, což by se ovšem klientům příliš nelíbilo.

Nepříznivý vývoj a zvýšení cen elektrické energie, vody, plynu může být také ekonomickým rizikem, jehož následkem vzrostou provozní náklady a nebude tak dosaženo očekávaného hospodářského výsledku.

B) Riziko odcizení či poškození majetku společnosti

Jedná se o riziko, se kterým musí počítat každá společnost. Riziko odcizení majetku lze minimalizovat nainstalováním bezpečnostního systému, který měl již být zaveden během činnosti krytého bazénu. Odcizení majetku nemusí být bráno jako riziko působící na firmu zvenčí, ale může docházet např. k odcizení vybavení z provozního prostoru. Ostatní škody způsobené například poškozením majetku jsou kryty pojištěním, které bude mít firma sjednané.

C) Nedostatek zákazníků

Riziko získání nízkého počtu zákazníků vzniká především v počáteční fázi existence společnosti. Nově vznikající wellness centrum je pro zákazníky neznámé, a proto je nutné počítat s tím, že bude určitou dobu trvat, než si získá svou stálou klientelu. K rychlejšímu dostání se do povědomí potenciálních klientů bude nezbytná silná a efektivní propagace. Měl by být kladen důraz na poskytování služeb na vysoké úrovni a intenzivně pracovat na komunikaci se zákazníky. Možností pro získání zákazníků jsou promo akce, jednorázové slevové kupony zaměřené na cílovou skupinu zákazníků, skupinové slevy.

D) Lokalita s častějším výskytem krádeží

Dle prostorové analýzy stavu kriminality v letech 2010 a 2011 v Ostravě patří Ostrava-Hrabůvka bohužel k lokalitám s vysokým výskytem krádeží. Do tohoto typu trestné činnosti patří zejména krádeže věcí ze zaparkovaných motorových vozidel. Proto parkoviště, které by měli využívat potencionální zákazníci, bude vybaveno kamerovým systémem.

E) Porušení norem a předpisů

Toto riziko plyne zejména z rozsáhlého a nepřehledného systému zákonů, norem a předpisů, které je třeba obecně při podnikání dodržovat. V oblasti rehabilitačních služeb je důležité dodržování především hygienických norem. Při zjištění nedodržení norem hygienickou kontrolou, zvláště ještě před otevřením centra by podnik nemusel dostat povolení pro vykonávání činnosti. V lepším případě by mohlo dojít k odložení zahájení provozu.

Riziko je třeba eliminovat stanovením odpovědné osoby za dodržování těchto norem, kterým by byl manager a stanovit několik stupňů kontroly. Dalším nástrojem pro snížení je pravidelné školení zaměstnanců, případně zavedení sankcí za porušení předpisů.

F) Vstup nových konkurentů

V případě vstupu nových konkurentů, může dojít k poklesu poptávky. S tím samozřejmě souvisí pokles tržeb. Proto je třeba od začátku vytvořit určité povědomí u zákazníků, a tím eliminovat dopad vstupu nových konkurentů. Zcela riziko vyrušit nelze, ale lze zamezit odlivu klientů jejich efektivním oslovením a vytvořením dostatečně vysoké stálé zákaznické základny. Jako nástroje zde může opět sloužit propagace, kvalita nabízených služeb či doplňkové služby.

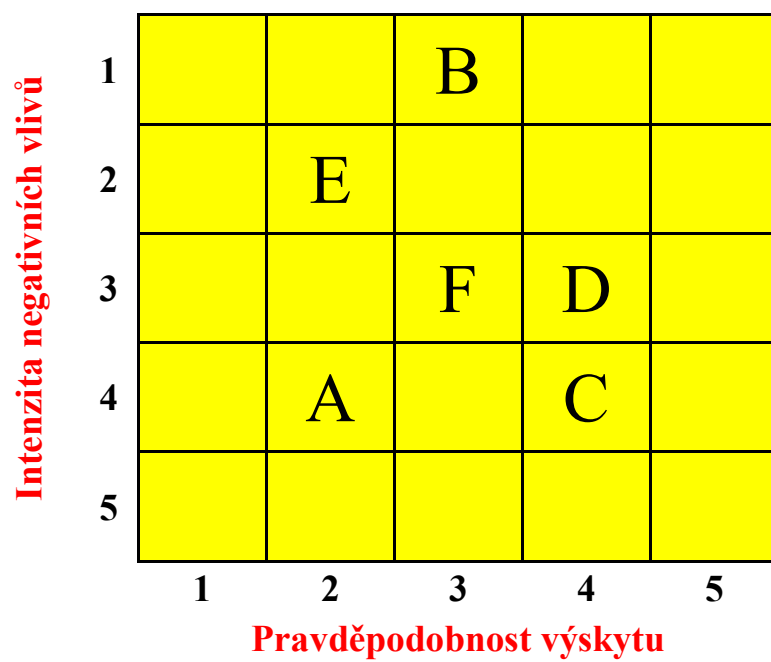
Za současných podmínek by se však v okolí wellness centra nová konkurence rodit neměla, a to především proto, že zdejší trh není dostatečně velký pro vznik dalších podniků stejného odvětví.

Klasifikace rizik

Pro určení úrovně rizika byly využity dva aspekty hodnocení, a to intenzita negativního vlivu na firmu a pravděpodobnost výskytu rizik. Pro jednotlivé aspekty pak byla určena stupnice od 1 do 5. Význam stupnice je následující:

1. nepatrná pravděpodobnost výskytu / intenzita vlivu
2. malá pravděpodobnost výskytu / intenzita vlivu
3. střední pravděpodobnost výskytu / intenzita vlivu
4. značná pravděpodobnost výskytu / intenzita vlivu
5. vysoká pravděpodobnost výskytu / intenzita vlivu

Schéma 3.2: Klasifikace možných rizik – podle subjektivního hodnocení



Zdroj: [vlastní zpracování]

10. Finanční plán

Jednou z nejdůležitějších částí každého projektu je jeho financování. Při sestavování finančního plánu je nezbytné naplánovat potřebný kapitál pro založení podniku a jeho další fungování.

Zpracování rozpočtu patří k nejsložitějším částem celého projektu. V případě, že bude snaha získat na tento záměr půjčky a využít různé dotace, je nutné prokázat životaschopnost projektu a dosažení určité míry ziskovosti.

Rozpočet pro založení podniku

Jak již bylo dříve uvedeno, cílem projektu je vybudování wellness zařízení formou přestavby bývalého krytého bazénu. Tento záměr předpokládá kompletní stavební úpravy stávajícího objektu, jeho vybavení a následné zajištění fungování nově vybudovaného střediska.

V první řadě je nutné stanovit prvotní náklady potřebné pro založení a fungování firmy. Jedná se o přestavbu areálu bazénu, pořízení veškerých investic souvisejících s wellness centrem a vybavení interiéru.

Popis přestavby (akce):

V průběhu realizace akce proběhne kompletní zateplení celého objektu, včetně nanesení omítek a nástřiků. Dojde k technickému zhodnocení střešního pláště, k rekonstrukci vchodových dveří a výměně oken. Za účelem zvýšení bezpečnosti a ochrany majetku bude instalován systém zabezpečení objektu včetně kamerového systému. V objektu nového wellness centra bude provedena kompletní rekonstrukce ústředního vytápění, rekonstrukce vzduchotechniky (klimatizace, odvětrávání) a zdravotnické (rozvody vody a kanalizace) a také dojde k rekonstrukci elektroinstalací včetně osvětlení. Současná vana bazénu bude z větší části zasypana, částečně bude prostor využit pro instalování nového menšího vyhřívaného bazénu s vířivými proudy a malého chladicího bazénku k sauně. Proběhne položení nové podlahy a zároveň se v rámci akce provede rekonstrukce celého sociálního zařízení včetně šaten a kompletní opravy omítek, maleb a nátěrů v interiéru. Jednotlivé prostory budou vybaveny nábytkem (stoly, židle) a ostatními doplňky a výzdobou.

Termíny přípravy a realizace akce (ve tvaru mm rrrr):

Vzhledem k předpokládanému rozsahu je nutné přestavbu rozdělit do jednotlivých dílčích etap a naplánovat jejich časovou návaznost. Termíny zahájení a dokončení dílčích etap jsou uvedeny v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 : *Rámcový harmonogram přestavby*

Název etapy	Zahájení		Dokončení	
Vypracování a schválení investičního záměru	07	2013	08	2013
Zadání zakázky na vypracování projektové dokumentace	09	2013	10	2013
Vypracování a schválení projektové dokumentace	11	2013	12	2013
Zadání akce	01	2014	02	2014
Realizace akce	03	2014	08	2014
Závěrečné vyhodnocení akce	09	2014	10	2014

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného rámcového harmonogramu je zřejmé, že je přestavba naplánována celkem na 15 měsíců.

Rozhodující projektované parametry:

Tab. 3.3 : *Rozhodující projektované parametry*

Název parametru	Měrná jednotka	Hodnota parametru
Zateplení budovy, omítka, nástřik	m ²	420
Technické zhodnocení střešního pláště	m ²	1600
Rekonstrukce vchodových dveří, dvojité dveře (zádveří)	ks	1
Výměna oken	m ²	286
Zabezpečení objektu, kamerový systém	soubor	1
Rekonstrukce podlah	m ²	2 000
Rekonstrukce sociálních zařízení	místnost	2
Rekonstrukce ústředního vytápění	soubor	1
Elektroinstalace včetně osvětlení	soubor	1
Zasypání vany bazénu		
Vzduchotechnika – klimatizace, odvětrávání	soubor	1
Zdravotechnika – rozvody vody, kanalizace	soubor	1
Opravy šaten (boxy)	box	2
Opravy omítek, malby, nátěry	soubor	1
Lešení	soubor	1

Zdroj: [vlastní zpracování]

Předpokládané celkové náklady přestavby (akce) v tis. Kč:

V tabulce 3.4 jsou vyčísleny předpokládané náklady jednotlivých projektovaných parametrů včetně nákladů na zpracování projektové dokumentace. Částky vycházejí ze současných cen stavebních a projektových prací.

Tab. 3.4: Předpokládané náklady jednotlivých parametrů přestavby v tis. Kč

Název parametru	Náklady (bez DPH)
Zpracování projektové dokumentace	400
Zateplení budovy, omítka, nástřík	840
Tech. zhodnocení střešního pláště	2 800
Rekonstrukce vchodových dveří	80
Výměna oken	2 800
Zabezp. objektu, kamerový systém	100
Dlažba	1 000
Rekonstrukce sociálních zařízení	1 500
Rekonstrukce ústředního vytápění	1 200
Elektroinstalace včetně osvětlení	2 500
Zasypání vany bazénu	200
Vzduchotechnika – klimatizace, odvětrávání	500
Zdravotechnika – rozvody vody, kanalizace	1 000
Opravy omítek, malby, nátěry	900
Lešení	520
Investiční stavební náklady celkem	16 340

Zdroj: [vlastní zpracování]

Přestavba a stavební úpravy stávajícího objektu jsou nejnáročnější částí celého projektu jak z hlediska technického, tak především finančního.

Pro zajištění fungování wellness zařízení je také nezbytné pořízení speciálního vybavení. Základní položky jsou uvedeny v tabulce 3.5.

Předpokládané investiční a neinvestiční náklady na vybavení v tis. Kč:

Tab. 3.5 : Předpokládané investiční a neinvestiční náklady v tis. Kč

Název parametru		Náklady (bez DPH)
Investiční náklady na vybavení celkem		1 040
	Vířivý bazén	290
	Finská sauna	350
	Malý bazén	150
	Solárium	250
Neinvestiční náklady celkem		1 070
	Masážní stoly (3 ks)	30
	Nábytek (stoly, židle, stěny)	300
	Masážní vany (3 ks)	90
	Pracovní pomůcky (vč.PC)	100
	Ostatní vybavení (doplňky,výzdoba atd.)	50
Vybavení celkem		2 110

Zdroj: [vlastní zpracování]

Předpokládané celkové náklady na přestavbu a vybavení v tis. Kč

Tab. 3.6 : Předpokládané celkové náklady na přestavbu a vybavení v tis. Kč

Název parametru	Náklady (bez DPH)
Investiční stavební náklady celkem	16 340
Investiční a neinvest. výdaje na vybavení celkem	2 110
Celkové náklady na wellness	18 450

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že celkové předpokládané náklady na přestavbu areálu bazénu a zařízení wellness budou činit zhruba 18,5 mil. Kč bez DPH.

Jak je zřejmé, projekt bude finančně velmi náročný a je nutné pečlivě zvážit způsob financování.

V současné době přicházejí v úvahu zejména následující formy financování:

- vlastními prostředky,
- formou bankovního úvěru,
- formou dotací.

Vzhledem k výši předpokládaných investičních nákladů nebude zřejmě možné projekt financovat v plném rozsahu vlastními zdroji. Stejně tak je málo pravděpodobné, že by se podařilo získat celou částku ve formě bankovního úvěru nebo z dotací. Jako nejschůdnější se jeví kombinace všech tří způsobů. Ideální by bylo využít v maximální možné míře dotací, například z prostředků strukturálních fondů EU. O tyto peníze se lze ucházet prostřednictvím Regionálního operačního programu (ROP) Moravskoslezsko. Chybějící část potřebných finančních prostředků pak doplnit z vlastních zdrojů, popřípadě formou bankovního úvěru.

Kromě výše uvedených investičních nákladů je nutné propočítat i provozní náklady nutné na provoz zařízení. Předpokládané měsíční provozní náklady je nutné znát nejen z hlediska potřeby provozního kapitálu, ale také pro vyhodnocení rentability provozu a ekonomické úspěšnosti projektu.

V tabulce 3.7 jsou uvedeny předpokládané měsíční provozní náklady. Měsíční provozní náklady jsou stanoveny za předpokladu využití kapacity zařízení na 100 %. To znamená, že takto stanovené provozní náklady představují nejvyšší hodnotu měsíčních provozních nákladů daného zařízení.

Ze skladby nákladů a z charakteru poskytovaných služeb lze předpokládat, že tato částka bude tvořena z cca 75 % fixními náklady, tj. náklady, které bude nutné hradit bez ohledu na kapacitní využití zařízení. Jedná se zejména o náklady na energie a osobní náklady. A jen 25 % budou činit náklady variabilní, tj. náklady, které se budou měnit v závislosti na kapacitním využití zařízení. Tato skutečnost je důležitá při hodnocení celkové rentability provozu zařízení.

Předpokládané měsíční provozní náklady (Kč)

Tab. 3.7 : Předpokládané měsíční provozní náklady v Kč

Položka	částka	poznámka
Materiál celkem	10 000	
Materiál (masážní, lázeňské, čisticí prostředky, ...)	7 000	
Ostatní materiál	3 000	
Energie celkem	74 300	
Tepelná energie bez DPH	22 800	60 GJ x 380 Kč
Vodné stočné bez DPH	31 500	500 m ³ x 63 Kč/m ³
Elektrická energie bez DPH	20 000	5 000 kWh x 4 Kč/KWh
Služby	5 000	
Osobní náklady	202 340	
Mzdové náklady celkem	151 000	
Sociální a zdravotní pojištění	51 340	
Odpisy dle odpis. plánu	80 000	
NÁKLADY CELKEM	371 640	

Zdroj: [vlastní zpracování]

Předpokládané měsíční tržby

Výpočty měsíčních tržeb jsou provedeny ve čtyřech variantách a vycházejí z předpokladu různé úrovně kapacitního využití zařízení. Jak již bylo dříve uvedeno, ceny služeb vycházejí zejména z porovnání cen konkurenčních zařízení obdobného charakteru. Výpočty měsíčních tržeb vycházejí z předpokladu, že zařízení bude provozováno po dobu 24 dnů v měsíci.

a) Měsíční tržby při 100 % využití kapacity zařízení

Tab .3.8 : Měsíční tržby při 100 % využití kapacity zařízení

Poskytovaná služba	Počet zákazníků denně	Cena služby	Denní tržba Kč	Měsíční tržba Kč
Vířivý bazén	60	50	3 000	72 000
Sauna	60	200	12 000	288 000
Solárium	40	90	3 600	86 400
Masáž	30	500	15 000	360 000
Koupel	30	220	6 600	158 400
Zábal	20	650	13 000	312 000
Celkem	240		53 200	1 276 800

Zdroj: [vlastní zpracování]

b) Měsíční tržby při 50 % využití kapacity zařízení

Tab. 3.9 : Měsíční tržby při 50 % využití kapacity zařízení

Poskytovaná služba	Počet zákazníků denně	Cena služby	Denní tržba Kč	Měsíční tržba Kč
Vířivý bazén	30	50	1 500	36 000
Sauna	30	200	6 000	144 000
Solárium	20	90	1 800	43 200
Masáž	15	500	7 500	180 000
Koupel	15	220	3 300	79 200
Zábal	10	650	6 500	156 000
Celkem	120		26 600	638 400

Zdroj: [vlastní zpracování]

c) Měsíční tržby při 25% využití kapacity zařízení

Tab.3.10 : Měsíční tržby při 25 % využití kapacity zařízení

Poskytovaná služba	Počet zákazníků denně	Cena služby	Denní tržba Kč	Měsíční tržba Kč
Vířivý bazén	15	50	750	18 000
Sauna	15	200	3 000	72 000
Solárium	10	90	900	21 600
Masáž	8	500	4 000	96 000
Koupel	8	220	1 760	42 240
Zábal	5	650	3 250	78 000
Celkem	61		13 660	327 840

Zdroj: [vlastní zpracování]

Vzhledem k tomu, že u varianty c) se dostáváme s úrovní tržeb již pod úroveň měsíčních provozních nákladů, jsou v tabulce 3.11 vypočteny měsíční tržby, které jsou na úrovni nákladovosti a představují tedy minimální tržby, kterých je nutno měsíčně dosáhnout, aby zařízení nebylo ztrátové.

d) Měsíční tržby při využití kapacity zařízení na hranici nákladovosti

Tab. 3.11 : Měsíční tržby při využití kapacity zařízení na hranici nákladovosti

Poskytovaná služba	Počet zákazníků denně	Cena služby	Denní tržba Kč	Měsíční tržba Kč
Vířivý bazén	15	50	750	18 000
Sauna	10	200	2 000	48 000
Solárium	10	90	900	21 600
Masáž	12	500	6 000	144 000
Koupel	12	220	2 640	63 360
Zábal	6	650	3 900	93 600
Celkem	65		16 190	388 560

Zdroj: [vlastní zpracování]

Provozní výsledek hospodaření

V tabulce 3.12 je proveden hrubý výpočet provozního výsledku hospodaření pro jednotlivé úrovně kapacitního využití zařízení. Pro zjednodušení byl výpočet proveden s tím, že celkové provozní náklady jsou u všech variant stejné. To znamená, že není u jednotlivých variant uvažován vliv variabilních nákladů. Dále je nutné vzít v úvahu, že v případě spolufinancování projektu formou úvěru, by musely být zohledněny i finanční náklady spojené s poskytnutým úvěrem.

Tab. 3.12 : Provozní výsledek hospodaření pro jednotlivé varianty

	Varianta a	Varianta b	Varianta c	Varianta d
Tržby	1 276 800	638 400	327 840	388 560
Materiál	10 000	10 000	10 000	10 000
Energie	74 300	74 300	74 300	74 300
Služby	5 000	5 000	5 000	5 000
Osobní náklady	202 340	202 340	202 340	202 340
Odpisy	80 000	80 000	80 000	80 000
Provozní náklady celkem	371 640	371 640	371 640	371 640
Provozní výsledek hospodaření	905 160	266 760	- 43 800	16 920

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z prvotní úvahy, že z celkových provozních nákladů činí 75 % náklady fixní a 25 % náklady variabilní a z celkové výše provozních nákladů lze konstatovat, že výše fixních nákladů je cca 280 tis. Kč měsíčně a výše variabilních nákladů při 100% využití zařízení cca 92 tis. Kč měsíčně. Z toho je zřejmé, že i kdybychom vzali vliv variabilních nákladů v úvahu, hodnoty provozního výsledku hospodaření, případně ztráty, by u variant b), c) a d) byly sice poněkud příznivější, ale zásadním způsobem by neovlivnily skutečnost, že varianta c) již je ztrátová.

3.3 Shrnutí výsledků

Výše uvedené výpočty umožňují provést následující závěry.

Z porovnání provozního hospodářského výsledku jednotlivých variant je zřejmé, že se jednotlivé varianty od sebe podstatným způsobem liší.

Varianta a) - maximální využití kapacit wellness centra - je variantou ideální, která by přinášela majiteli měsíčně velký provozní výsledek hospodaření. V praxi je však těžko dosažitelná.

Varianta b) – využití zařízení na 50 % - se jeví také jako velice příznivá. Provozní výsledek hospodaření ve výši více než 250 tis. Kč měsíčně by jistě dával naději na prosperující podnik. Nicméně je důležité uvažovat v reálných mezích.

Varianta c) - návštěvnost wellness centra na 25% - znamená, že se podnik již dostane do ztráty.

Variantu d), u které bylo nastaveno kapacitní využití zařízení tak, aby nebyla generována ztráta, lze považovat za limitní, protože přináší jen minimální provozní výsledek hospodaření. Tato varianta se z hlediska kapacitního využití příliš neliší od varianty c).

Vzhledem k tomu, že se nejedná o novou stavbu či přístavbu, jejíž rozměry lze dle vlastního plánu určit, ale jedná se o využití a přestavbu stávajících prostor s předem danými parametry, nelze doporučit vybudování menšího centra, přestože se tato možnost nabízí.

Podle mého názoru je nutné vycházet z předpokladu, že je velmi pravděpodobné, že v počátečních měsících bude provoz zařízení problematický a možná na hranici nákladovosti. V tomto období je nutné zaměřit se především na:

- aktivity směřující k propagaci celého zařízení s cílem postupně zvyšovat návštěvnost a tím i kapacitní využití zařízení,

- cílené nabízení služeb, které přinášejí vyšší tržby (masáže, zábaly, relaxační koupele) současně s pobytem ve vířivém bazénu, který je pro klienty cenově velmi výhodný,
- upoutání pozornosti nových návštěvníků vstřícným osobním jednáním a docílit jejich postupnou proměnu ve spokojené stálé klienty využívající veškerých nabízených služeb.

Přestože se vybudování wellnes centra jeví jako poměrně riziková záležitost, je podle mého názoru za splnění určitých podmínek, projekt realizovatelný.

V prvé řadě musí být vhodným způsobem zajištěno financování celého projektu. Forma dotace z evropských strukturálních fondů či dotace kombinovaná s částečným úvěrem by byla pro majitele objektu optimální variantou.

Je třeba si uvědomit, že se stejnými problémy se v počátečním stadiu provozování potýkala a potýkají téměř všechna zařízení obdobného charakteru a výjimkou není ani fitness centrum BuduFitClub nacházející se také v prostorách školy, zprovozněné v září loňského roku. Pomocnou ruku nabídla tomuto zařízení společnost VÍTKOVICE MACHINERY GROUP tím, že její vrcholový management byl zařazen z rozhodnutí generálního ředitele do programu Péče o zdraví, jehož nedílnou součástí je pravidelná návštěva fitness centra BuduFitClub.

Není tak vyloučeno, že by obdobným způsobem mohlo být podpořeno i nově vzniklé relaxační wellness centrum RAWELL, což by mohlo pomoci jeho dobrému rozjezdu.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského záměru přestavby krytého bazénu Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia na relaxační a wellness centrum.

V teoretické části jsem se zaměřila na objasňování pojmů z oblasti podnikatelského plánování, kde jsem se zabývala zejména popisem struktury podnikatelského plánu a podrobně rozebrala jeho jednotlivé části. Na teoretickou část navazuje část praktická, v jejíž úvodní části jsem analyzovala důvody uzavření bazénu VSPŠG a následně se zabývala sestavením podnikatelského plánu na vybudování relaxačního wellness centra.

Areál Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia byl za poslední dva roky výrazným způsobem zmodernizován. Nejen vlastní budovy a prostory, ale také bezprostřední okolí školy se změnilo - léta osiřelé a zdevastované škvárové hřiště se v současné době proměňuje v moderní travnatou plochu se samozavlažovacím systémem a tribunou pro diváky. Od září loňského roku je v provozu nově vybudované fitness centrum BuduFitClub v levém křídle vstupní haly školy. Komplex Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia se tak stává významným sportovním centrem v městské části Ostrava - Hrabůvka a přilehlém okolí. Jediným prostorem, který v současné době není využíván a silně chátrá, je objekt uzavřeného bazénu.

Vybudování nového wellness centra má však podle mého názoru dvě klíčové překážky. Tou první je získání finančních zdrojů na kompletní přestavbu areálu bazénu, tou druhou je oprávněná obava z nedostatečného počtu zákazníků.

Na základě provedených analýz a po zvážení všech rizik, bych realizaci relaxačního wellness centra v areálu Vítkovické střední průmyslové školy a gymnázia doporučila, protože kromě funkčního využití objektu by byl moderní sportovní areál doplněn o tolik chybějící relaxační služby.

Seznam použité literatury

Odborné knihy:

- [1] BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- [2] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-248-0827-7.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [4] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- [5] FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2. upravené a rozšířené vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.
- [6] HISRIC, D. ROBERT A MICHAEL P. PETERS. *Založení podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- [7] KORÁB, V., J. PETERKA A M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] KOTLER, Philips. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, PHILIPS. *Marketing management*. Přel. V Dolanský, S. Jurečka. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P.; KELLER, K., L. *Marketing management*. 12.vyd. Přel. Černá, Š.; Faktor, V.; Juppa, T., Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [11] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. ISBN 80-245-0496-0.
- [13] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-24712-77-6.
- [14] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Přel. V. Dobešová. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-0.
- [15] SIROPOLIS, Nicholas, C. *Small Business Management. A Guide to Entrepreneurship*. 5. vyd. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994. ISBN 0-395-47207-5.
- [16] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.
- [17] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-075-9.
- [18] Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání, (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87, 5388-5419.
- [19] Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98, 5388-5419.

Internetové zdroje:

- [20] BELKO, D. *Marketingový výzkum v kostce ze dne 25. března 2009* [online]. [25.3. 2009]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2363>.
- [21] *Dotazník-online: Jak na dotazník ze dne 4. září 2010* [online]. [4. 9. 2010]. Dostupné z: <<http://www.dotaznik-online.cz/index.htm/>>.
- [22] *Marketingový mix: 20. dubna 2012* [online]. [20.4. 2012]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix>.
- [23] NĚMEC, R.: *Marketingový mix ze dne 12. dubna 2011* [online]. [12. 4. 2011]. Dostupné z: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [24] PŘIKRYL, Roman.: *Marketingový Mix - 4P pro každodenní práci ze dne 2. března 2011* [online]. [2. 3. 2011]. Dostupné z: <<http://www.obchodnik.cz/2010/04/marketingovymix-4p-pro-kazdodenni-praci/>>.
- [25] *Strategická situační analýza ze dne 16. dubna 2010* [online]. [16.4. 2010]. Dostupné z : <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [26] SEDLÁČEK, O. *Public relations ze dne 15. dubna 2012* [online]. [15.4. 2012]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View_Area&AREA_ID=3>.
- [27] *SWOT analysis ze dne 4. července 2009* [online]. [4. 7. 2009]. Dostupné z: <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.
- [28] *Zaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013 ze dne 22. března 2013* [online]. [22.3. 2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Seznam zkratek

- [1] VSPŠG – Vítkovická střední průmyslová škola a gymnázium
- [2] a. s. – akciová společnost
- [3] atd. – a tak dále
- [4] s.r.o. – společnost s ručením omezeným
- [5] ROP – Regionální operační program
- [6] IČ – identifikační číslo
- [7] EU – Evropská unie
- [8] apod. – a podobně
- [9] min. – minuta
- [11] hod. – hodina
- [12] DPH – daň z přidané hodnoty
- [13] VMG – VÍTKOVICE MACHINERY GROUP
- [14] ks – kus
- [15] MHD – městská hromadná doprava
- [16] f.o. – firm offer (pevná nabídka)
- [17] č.p. – číslo popisné
- [18] PC – personal computer (osobní počítač)
- [19] PR – public relations
- [20] PSČ – poštovní směrovací číslo
- [21] VŠ – vysoká škola
- [22] SZŠ – střední zdravotní škola
- [23] VOŠ – vyšší odborná škola
- [24] př.n.l. – před naším letopočtem
- [25] tzn. – takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Radana Přisová

Jméno a příjmení studenta